L'ORGANISATION RATIONNELLE

DES

ENTREPRISES COMMERCIALES

THÈSE

Présentée à la Faculté de Droit de l'Université de Neuchâtel
Section des Sciences Commerciales
Pour obtenir le grade de Docteur ès Sciences Commerciales et Économiques

PAR

Ed. GUTJAHR

PARIS
DUNOD, ÉDITEUR
Successeur de H. DUNOD et E. PINAT
47 et 49, quai des Grands-Augustins (VIe)

1920

L'ORGANISATION RATIONNELLE

DES

ENTREPRISES COMMERCIALES

L'ORGANISATION RATIONNELLE

DES

ENTREPRISES COMMERCIALES

THÈSE

Présentée à la Faculté de Droit de l'Université de Neuchâtel
Section des Sciences Commerciales
Pour obtenir le grade de Docteur ès Sciences Commerciales et Économiques

PAR

Ed. GUTJAHR

PARIS
DUNOD, ÉDITEUR
Successeur de H. DUNOD et E. PINAT
47 ET 49, QUAI DES GRANDS-AUGUSTINS (IVe)

1920

La Faculté de Droit de l'Université de Neuchâtel, Section des Sciences Commerciales, sur le rapport de M. le Professeur P.-E. Bonjour, autorise la publication de la présente thèse ayant pour titre : « *L'Organisation rationnelle des Entreprises Commerciales* », et dont l'auteur est M. Ed. Gutjahr.

La Faculté ne donne ni approbation ni improbation aux opinions émises, ces opinions devant être considérées comme propres à l'auteur.

Neuchâtel, le 5 avril 1920.

Le Doyen de la Faculté de Droit,

CARL OTT.

TABLE DES MATIÈRES

VIII. — Les frais d'exploitation.

IX. — Les prix de revient.

X. — Le prix de vente.

XI. — Le rendement.

XII. — Le facteur humain.

XIII. Le fonctionnement de l'entreprise.

XIV. — La comptabilité.

XV. — La statistique.

AVANT-PROPOS

Le présent travail n'est pas seulement le résultat d'études théoriques. Il est basé en bonne partie sur une longue expérience pratique.

J'exprime mes profonds remerciements à MM. les professeurs P.-E. Bonjour et Dr G. Paillard pour l'intérêt qu'ils m'ont témoigné et pour les soins qu'ils ont consacrés à l'examen du manuscrit.

Le français n'étant pas ma langue maternelle, je suis également très reconnaissant à M. le Dr Beaujon, professeur à Bâle, d'avoir bien voulu revoir mon travail au point de vue de la forme.

L'AUTEUR.

INTRODUCTION

Notre intention est d'étudier l'organisation des entreprises commerciales et plus spécialement celle des entreprises commerciales privées.

Le mot organisation a plusieurs significations. Il est employé soit dans un sens concret, soit dans un sens abstrait. Au sens concret, le terme désigne un ensemble d'éléments humains et matériels assortis et combinés en vue d'un but déterminé. L'entreprise commerciale est une organisation dans ce sens-là, de même que l'État, l'Église, l'Armée etc...

Dans le sens abstrait, le mot organisation désigne par contre la manière dont les éléments d'une organisation concrète sont choisis, combinés, reliés, et la façon dont ces divers éléments fonctionnent ensemble en vue du but commun. Éléments et but sont donnés et préexistent ici à l'organisation. Celle-ci intervient pour employer les éléments ou moyens donnés de la façon la mieux appropriée à atteindre le but visé. Dans l'entreprise commerciale, les moyens, ce sont les capitaux mis à sa disposition, le but, c'est son rendement. Par capitaux, il faut entendre ici les fonds en espèces investis dans l'entreprise; leur transformation en d'autres formes de capitaux est déjà une des fonctions essentielles de l'organisation dans le sens abstrait. Cette organisation, travail continu d'initiative et d'adaptation,

constitue pour ainsi dire toute l'activité de l'entreprise. C'est dans ce sens très large que nous emploierons dans notre travail le terme organisation.

L'organisation est le facteur variable. La force du capital, le travail d'exécution, le milieu économique, les conditions économiques sont les facteurs fixes, en ce sens qu'ils sont les mêmes pour toutes les entreprises de même nature. Ce qui différencie ces dernières, c'est leur organisation. Suivant qu'une organisation est rationnelle ou non, elle conduit l'entreprise à la prospérité ou à la ruine.

L'organisation d'une entreprise commerciale se divise en deux parties : l'organisation extérieure et l'organisation intérieure.

L'organisation extérieure comprend toute l'activité extérieure de l'entreprise. Elle a pour but d'adapter celle-ci à son milieu économique et de la mettre de la façon la plus rationnelle en rapport avec ce milieu. L'entreprise commerciale a surtout besoin d'être mise en relations avec les entreprises les mieux placées pour l'approvisionner en marchandises et avec celles pouvant le plus utilement faire usage de ses services. Elle peut prendre à cette fin des formes économiques diverses et disposer de moyens et d'organes nombreux. Nous ne nous occuperons de l'organisation extérieure que d'une façon sommaire (dans le chapitre II). Les questions qui s'y rattachent font partie de l'économie commerciale.

L'organisation intérieure par contre est un problème de technique commerciale. C'est cette organisation qui fait l'objet spécial de notre étude. Elle s'occupe de toute l'activité intérieure de l'entreprise qui, dans une maison importante, est très complexe. Elle se divise en deux parties : l'une a pour but la préparation et l'exécution effective des affaires, et l'autre les écritures qui sont nécessaires pour

enregistrer les opérations et pour donner les renseignements utiles sur la situation et la marche de l'entreprise. Les matières les plus importantes de cette dernière partie de l'organisation intérieure sont :

1° La comptabilité centrale; 2° la comptabilité des marchandises; 3° le calcul des prix de revient; 4° l'établissement des bilans de situation et des bilans de résultats mensuels; 5° la statistique.

Ces matières se distinguent des autres parties de l'organisation intérieure en ce sens qu'elles ne sont pas directement productives. C'est la raison pour laquelle elles sont souvent encore aujourd'hui très négligées dans beaucoup d'entreprises.

Elles ont, d'autre part, ceci de particulier qu'elles sont très intimement liées ensemble. Elles dépendent les unes des autres et n'offrent la garantie d'exactitude voulue que si elles sont exécutées en liaison étroite et de manière à se contrôler mutuellement. Nous consacrerons à ces questions importantes une bonne partie de notre travail, tout en réservant aux autres parties de l'organisation intérieure la place qui leur revient. Une grande partie de notre travail est du reste consacrée en première ligne à l'étude des principes économiques qui sont à la base de l'organisation rationnelle des entreprises commerciales privées.

L'ORGANISATION RATIONNELLE

DES

ENTREPRISES COMMERCIALES

I

La nature de l'entreprise et sa structure interne.

1. **Les facteurs de l'entreprise.** — Les éléments dont l'entreprise commerciale ou industrielle est composée sont de trois sortes. D'abord, toute entreprise a besoin d'un certain capital pour pouvoir se former. Elle a ensuite besoin du facteur humain pour son fonctionnement, et elle ne peut exercer son activité que dans un milieu économique à même d'utiliser ses services. Ces trois éléments sont indispensables à l'entreprise, mais ils ne suffisent pas à son fonctionnement rationnel.

Le facteur capital qui comprend toutes les valeurs matérielles et immatérielles de l'entreprise se divise et même se subdivise. Il peut prendre les formes les plus diverses. Chacune de ces formes doit être choisie de manière à être la mieux appropriée à la fonction qu'elle a à remplir.

Le facteur humain fournit le travail. Il est la force qui agit sur la matière, la met en mouvement et la transforme. Cette force représente également des variétés très nombreuses. Il y a lieu en effet de diviser le travail de l'entreprise autant que son importance le permet. Chaque personne doit avoir à remplir une fonction

simple, et chaque fonction doit être exécutée par une personne spécialement qualifiée.

Ces deux séries de facteurs, les uns matériels, les autres humains, doivent être combinés de façon à former un ensemble bien équilibré, qui est l'entreprise.

On peut dire que cette dernière est un instrument *économique* qui doit remplir une fonction *économique* dans un milieu *économique.* Plus l'instrument sera perfectionné et approprié à son milieu, mieux il pourra répondre à son but. Ce milieu non seulement est fort complexe, mais il est aussi essentiellement changeant. Les conditions économiques varient d'une personne à une autre, d'un endroit à un autre et d'un moment à un autre. Il est nécessaire que l'entreprise en tienne compte et s'y adapte.

C'est à l'organisation qu'il incombe de choisir, de combiner, d'ajuster et de mettre au point les différents facteurs matériels et humains, d'adapter l'ensemble de ces facteurs aux conditions économiques du milieu et de diriger leur action de manière à en obtenir les meilleurs résultats possibles.

Avant d'être incorporés dans un organisme de production, les facteurs capital et travail se trouvent à l'état isolé. Dans cet état leur force productive est nulle, car tout acte de production exige la coopération des deux facteurs. On peut, il est vrai, concevoir une production sans capital; mais en fait, ce serait une production réduite à si peu de chose qu'elle n'arriverait jamais à atteindre son but, qui est de satisfaire aux besoins de l'homme. Comme c'est l'organisation qui assure la coopération des deux facteurs, elle devient de ce fait elle-même un facteur de production au même titre et au même degré que le capital et le travail. Sans doute, la coopération du travail, facteur actif, avec le capital, facteur passif, est aussi concevable sans idée d'organisation; mais ce serait une production pour ainsi dire instinctive, sans division du travail, sans plan ni méthode. Une production rationnelle, basée sur le principe de l'économie des forces, n'est possible qu'à l'aide du facteur organisation. Il conçoit, combine et dirige l'activité productive. Le travail l'exécute et se sert du capital, facteur passif, comme simple instrument de production. L'orga-

nisation est ainsi le troisième facteur qui se trouve à la base de l'entreprise. Elle lui est essentielle et indispensable pour l'existence et pour le fonctionnement.

L'importance des trois facteurs peut varier suivant la nature de l'entreprise. En règle générale, celle de l'organisation augmente au fur et à mesure que le capital et le travail sont plus considérables dans une entreprise. Dans le cours des temps, l'importance de l'organisation s'est accentuée pour ainsi dire parallèlement à celle du capital qui, depuis la naissance de l'entreprise, est devenu le facteur prédominant dans la production. Mais la complexité croissante du milieu économique d'une part, et celle du fonctionnement technique de l'entreprise d'autre part, ont contribué à faire actuellement aussi de l'organisation un facteur de production de tout premier ordre. Si ce facteur est surtout nécessaire à la grande entreprise, il l'est également à la toute petite maison. Prévoir, combiner et travailler avec méthode d'après un plan soigneusement élaboré d'avance, c'est déjà organiser.

2. **Le producteur autonome.** — Tous les organismes ayant pour but la production ou le commerce ne sont pas des entreprises. Une grande partie de ces organismes, les petits détaillants, par exemple, appartiennent à la classe des producteurs que l'on désigne par le nom générique de *producteurs autonomes*. Ce sont souvent des artisans qui, en plus du produit de leur activité professionnelle, vendent dans un magasin des articles similaires. Souvent ils ne produisent plus rien eux-mêmes, mais se contentent de la vente au détail des produits de leur branche et se chargent, le cas échéant, de réparations seulement.

Le producteur autonome exécute lui-même soit le travail de production s'il est artisan, soit le travail de distribution s'il est détaillant, et ceci, non pas pour le compte d'un patron, mais en traitant directement et pour son compte avec ses clients. L'entrepreneur est celui qui emploie le travail professionnel d'autrui en vue de produire pour le marché. Le producteur autonome travaille pour sa clientèle, et souvent aussi pour le marché, mais sans l'intermédiaire d'un patron, et c'est cette particularité qui le distingue

du simple salarié qui disparaît comme unité économique pour ne former qu'un élément de l'entreprise.

Il y a plusieurs types de producteurs autonomes, mais le cadre de ce travail ne nous permet pas de les étudier ici.

Ce qui caractérise le producteur autonome, et en particulier le petit détaillant, qui nous intéresse le plus, c'est qu'il fournit de sa personne aussi bien le travail manuel que le travail intellectuel de direction qui est nécessaire à la gestion de sa modeste exploitation. Le petit commerçant de détail manutentionne lui-même les marchandises. Il n'emploie pas de travail étranger. La plupart du temps, il ne dispose que d'un jeune employé pour faire les courses et livrer les marchandises. Il a une organisation familiale du travail. La femme tient la caisse, le mari reçoit la clientèle. Il n'y a pas de séparation entre le travail d'exécution et le travail d'organisation, il n'existe pas non plus de séparation entre le capital et le travail. Le petit commerçant est en général propriétaire du capital investi dans sa maison. Le producteur autonome présente donc trois caractéristiques :

1° Il fournit les deux sortes de travail : le travail intellectuel d'organisation et le travail manuel d'exécution.

2° Il n'emploie pour ainsi dire pas de travail étranger et salarié.

3° Il est en même temps, sinon propriétaire de l'immeuble dans lequel il est installé, tout au moins propriétaire unique du capital d'exploitation de son commerce.

Les facteurs de production du producteur autonome sont donc en principe tous fournis par lui-même.

Quant à sa rémunération, c'est uniquement une rémunération de son travail. En effet, le modeste capital qui se trouve dans son exploitation ne joue pas un rôle bien grand, et le travail de direction et d'organisation est aussi relativement peu important et ne peut pas constituer une source de revenus, ce qui ne veut pas dire que le petit détaillant n'a pas besoin de faire son travail avec méthode. Il a au contraire besoin de diriger sa modeste maisonavec intelligence, et de faire preuve de qualités commerciales en adaptant son exploitation le plus possible aux besoins, aux goûts et aux habitudes de ses clients qu'il a l'avantage de connaître personnellement.

Le détaillant, par suite de la demande peu considérable qu'il doit satisfaire, ne peut acheter de première main, ni souvent de la deuxième; il est donc obligé de vendre plus cher que la grande entreprise de détail, mais sa marchandise se trouve sous la main du consommateur, et elle présente pour ce dernier une utilité de place ou de temps que celle du grand magasin de détail, souvent assez éloigné, n'a pas pour lui. C'est pourquoi le consommateur achète de temps à autre chez le petit détaillant des articles qu'il aurait pu acheter moins cher dans le grand magasin.

Ce qu'il y a surtout à retenir, c'est que l'organisation proprement dite ne joue qu'un rôle effacé chez le producteur autonome.

3° **L'entreprise.** — Tout autre est le cas de l'entreprise. Si la structure interne de l'exploitation du producteur autonome est simple, celle de l'entreprise représente au contraire un mécanisme souvent fort compliqué et essentiellement différencié. Les différents facteurs, à savoir : le capital, le travail et l'organisation sont fournis par des personnes différentes.

Il est vrai qu'il y a une forme d'entreprise, celle de l'entreprise individuelle, qui se rapproche beaucoup de celle du producteur autonome. La limite entre les deux formes n'est même pas nettement tracée. Il y a des types intermédiaires, et il arrive souvent que le producteur autonome, en donnant de l'extension à son exploitation, réussisse à la mettre au rang des entreprises, par exemple lorsqu'il engage du travail salarié; mais s'il a quelques commis, ou, dans le cas de l'artisan, quelques ouvriers, et s'il travaille avec eux, on ne peut pas encore désigner son exploitation par le terme d'entreprise.

Ce qualificatif n'a sa raison d'être en effet, dans le vrai sens du mot, que lorsque l'exploitation a pris une extension telle que le chef est obligé de consacrer la plus grande partie de son temps à la surveillance du travail de ses employés et à l'organisation extérieure et intérieure de sa maison. En d'autres termes, il y a entreprise lorsqu'une séparation nette est intervenue entre le travail d'exécution et le travail d'organisation.

L'entreprise suppose en effet une séparation marquée entre ces

deux sortes de travail, et cette séparation s'accentue au fur et à mesure que nous passons de la petite à la moyenne, et de la moyenne à la grande entreprise.

Sous la direction de l'entrepreneur, des personnes en nombre variable fournissent le travail d'exécution. Ces personnes touchent pour leur travail une rémunération qui ne dépend pas des résultats obtenus par l'entreprise. Même dans le cas où la rémunération n'est pas fixe, comme, par exemple, lorsqu'un voyageur touche une commission sur ses ventes, elle ne dépend pas des résultats de l'exploitation.

L'entrepreneur, dans l'entreprise individuelle, fournit en général le capital et le travail d'organisation, de sorte qu'il y a différenciation entre les facteurs capital et organisation d'une part, et travail d'exécution d'autre part.

L'entreprise individuelle est la forme d'entreprise la moins différenciée. La séparation des trois facteurs : capital, travail et organisation, est plus nettement marquée dans les entreprises constituées sous forme de sociétés, surtout dans les sociétés en commandite et par actions; de même aussi dans les sociétés coopératives, où les trois facteurs sont apportés par des catégories de personnes différentes.

Si nous voulons donner une définition de l'entreprise en général, nous pouvons dire que c'est *un ensemble de forces économiques, les unes matérielles, les autres humaines, organisées pour produire, de la façon la plus rationnelle, soit des biens matériels, soit des services.*

Pour celui qui envisage l'entreprise exclusivement au point de vue de l'économie nationale, cette définition peut suffire. Mais si on tient compte des exigences de l'économie privée, elle n'est pas complète. L'entreprise remplit bien une fonction économique. C'est même, au point de vue de l'économie nationale, sa raison d'être; mais elle ne la remplit que contre une rémunération de la part de ceux qui ont recours à ses services.

Cette rémunération sert en toute première ligne à couvrir les frais de l'entreprise et à rémunérer tous les facteurs qui y sont employés. Si l'entreprise est bien organisée, il reste un surplus ou un profit.

Suivant la nature de l'entreprise, la destination de ce profit

peut varier. Dans une entreprise publique il va à la communauté, dans une entreprise coopérative c'est une collectivité de personnes plus restreinte, les membres de la coopérative, qui en bénéficient. Dans l'entreprise privée, il appartient par contre, suivant la théorie courante, à l'entrepreneur; mais dans la pratique, au lieu de payer une rémunération fixe au capital, l'entrepreneur, non capitaliste, partage souvent le bénéfice avec le facteur capital.

Le but final, poursuivi par les trois différentes catégories d'entreprises existantes, à savoir : les entreprises publiques, les entreprises coopératives et les entreprises privées, n'est donc pas le même. Comme l'organisation s'adapte surtout au but à atteindre, celle d'une entreprise privée diffère donc, en partie tout au moins, de celle des entreprises publiques et coopératives.

Nous nous occuperons dans ce travail exclusivement des entreprises privées.

4. **L'entreprise privée.** — Pour adapter à ce genre d'entreprise la définition que nous avons donnée de l'entreprise en général, nous devons tenir compte des *deux fonctions* qui incombent à l'entreprise privée.

Au point de vue économique, elle forme un ensemble de forces économiques, les unes matérielles, les autres humaines, organisées pour produire, de la façon la plus rationnelle, soit des biens matériels, soit des services. *Au point de vue privé*, elle est un instrument économique qui a pour but de donner un rendement.

L'entreprise privée a pour but d'abord de produire des biens ou des services; c'est sa fonction dans l'économie nationale. Elle doit ensuite donner un rendement; c'est sa fonction au point de vue de l'économie privée. Sa productivité indique son utilité publique, et son rendement son utilité privée. La productivité, bien qu'elle consiste en biens ou en services, se mesure en monnaie. C'est le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le rendement s'exprime également en monnaie; c'est l'excédent des recettes de l'entreprise pour ses produits ou services sur ses dépenses pour les choses qu'elle consomme et les services qu'elle utilise. Elle ne peut, en effet, donner un rendement que si les services qu'elle rend sont évalués

par ceux qui les utilisent à un prix supérieur à celui qu'elle dépense pour les produire. Le rendement indique donc si l'entreprise fonctionne d'une façon économique ou non. Dans ce sens le rendement n'intéresse pas uniquement ceux auxquels il revient, mais dans une large mesure aussi la collectivité toute entière. Elle ne peut pas, en effet, être indifférente à la question de savoir si les organismes qui produisent ce qu'elle consomme sont organisés et fonctionnent d'une façon rationnelle ou non.

Sous le régime de la libre concurrence, une entreprise ne peut, d'autre part, donner un rendement que si elle remplit convenablement sa fonction publique. Les prix, auxquels une entreprise vend ses produits ou ses services, ne peuvent pas, sur le même marché et au même moment, être supérieurs à ceux de la même qualité d'une autre entreprise. Si donc une entreprise réalise un rendement plus fort qu'une autre de la même branche, ceci prouve en toute première ligne qu'elle possède une organisation plus rationnelle. Le prix de vente n'est pas déterminé par le bénéfice que l'entreprise prélève; il est fixé par l'offre et la demande, c'est-à-dire par des forces extérieures à l'entreprise. Celle-ci ne peut réaliser des bénéfices que dans la mesure où elle parvient à ajuster au prix de vente les autres facteurs de rendement (surtout sa productivité et ses frais d'exploitation).

Comme il n'y a dans une entreprise aucune opposition entre sa productivité et son rendement, de même il n'y a aucune divergence entre la fonction publique et la fonction privée de l'entreprise, prise comme telle. Normalement et si les autres conditions restent les mêmes, le rendement n'augmente que si la productivité est augmentée à son tour. Les autres conditions peuvent cependant varier, et à productivité égale ou même réduite, le rendement peut être augmenté par un fonctionnement plus rationnel de l'entreprise, ce qui n'est encore pas contraire à l'intérêt public. Il n'y aurait opposition entre les deux fonctions de l'entreprise privée que si une disproportion manifeste existait entre sa productivité et son rendement, et même dans ce cas seulement, si le rendement excessif était obtenu par des moyens contraires à la loyauté commerciale. Un fort rendement indique au contraire que les services

rendus par l'entreprise sont rares et trouvent de ce fait une rémunération très large. La valeur d'une chose ou d'un service dépend, en effet, non seulement de son utilité, mais en grande partie aussi de sa rareté.

Il est juste de dire que l'entreprise privée est créée et dirigée, en général, par les intéressés en vue du rendement, c'est-à-dire en vue de leur intérêt privé. Mais il n'est pas moins juste de dire que l'intérêt privé suscite de son côté l'initiative privée, qui est le facteur le plus actif et le plus puissant dans la vie économique, et que c'est ainsi, par l'intermédiaire de l'entreprise privée, que ce puissant facteur est mis au service de l'économie nationale.

5. **Les formes de l'entreprise privée.** — Les entreprises se divisent d'abord par leur nature en entreprises principales et en entreprises auxiliaires. Les entreprises principales sont :

1° Les entreprises extractives et agricoles.

2° Les entreprises industrielles.

3° Les entreprises commerciales.

Les entreprises auxiliaires les plus importantes sont :

1° Les entreprises financières (banques, etc.).

2° Les entreprises de transport.

3° Les entreprises d'assurance.

L'entreprise commerciale, qui fait l'objet de notre étude, peut prendre des formes diverses. Parmi ces formes il y a lieu de distinguer la forme économique, la forme technique et la forme juridique.

I. — Au point de vue économique, l'entreprise peut être 1° spécialisée, 2° intégrée, 3° concentrée, 4° non concentrée.

Les maisons spécialisées et les maisons intégrées peuvent être en même temps concentrées ou non concentrées. En fait, l'intégration est cependant déjà une sorte de concentration. L'entreprise commerciale peut en outre être économiquement complètement indépendante ou faire partie d'une coalition. Elle peut aussi pratiquer la participation. La coalition et la participation ne sont cependant pas des formes d'entreprises. Ce sont des arrangements que plusieurs entreprises concluent entre elles pour éliminer ou atténuer la concurrence.

1° *L'entreprise commerciale peut se spécialiser* :

a) Par articles (vin, fromage, soie, etc.).

b) Par débouchés (commerce local, intérieur, extérieur avec l'Amérique du Nord, l'Argentine, la Chine, etc.).

c) Par lieux d'approvisionnement.

d) Par rapport à la place qu'elle occupe dans la chaîne des intermédiaires reliant le producteur au consommateur : maison de gros 1er degré, 2e degré, 3e degré, maison de détail, maison d'importation, maison d'exportation.

2° *L'entreprise commerciale peut être intégrée* :

a) Verticalement, gros et détail; exportation et importation, etc...

b) Horizontalement (grands magasins traitant tous les articles pouvant satisfaire un groupe de besoins de même nature : habillement, alimentation, etc.).

3° *Les entreprises concentrées* sont les grandes et très grandes maisons faisant le commerce sur une grande échelle et avec des moyens très puissants.

L'entreprise concentrée peut avoir une ou plusieurs exploitations. Dans le premier cas il est question de la *concentration centralisée*, dans le second de la *concentration décentralisée.*

4° *Les entreprises non concentrées* sont les petites et moyennes entreprises.

Pour plus de détails au sujet des formes économiques des entreprises nous renvoyons au chapitre suivant.

II. — *Au point de vue technique*, on distingue les entreprises commerciales suivant que leur système d'organisation est centralisé ou décentralisé. Dans une organisation centralisée c'est à la direction que les compétences sont toutes concentrées et c'est elle aussi qui passe les ordres directement aux organes exécutants. Dans une organisation décentralisée il y a des centres d'organisation d'un ou de plusieurs degrés. La direction centrale donne ses ordres aux centres d'organisation du premier degré, d'où ils sont dirigés vers les centres du deuxième degré qui les passent aux organes exécutants en les spécifiant et en les adaptant aux circonstances. La direction centrale délègue une partie de ses compétences aux centres

d'organisation subordonnés auxquels elle impose en même temps une responsabilité correspondante.

Les entreprises commerciales se distinguent encore par rapport aux moyens et organes qu'elles emploient pour se mettre en relation avec leur clientèle. Elles peuvent utiliser à cette fin : 1° des voyageurs, 2° la réclame et la correspondance, 3° la bourse et les marchés, 4° les expositions et foires d'échantillons, etc. Au point de vue des conditions de ventes, on divise en outre les maisons en deux catégories : celles qui vendent au comptant et celles qui vendent à crédit.

III. — *Quant à sa forme juridique,* l'entreprise est tenue de se conformer à des règles de droit très précises. Les formes juridiques parmi lesquelles l'entreprise privée peut choisir, sont les suivantes :

	1° L'entreprise individuelle.
1) Sociétés de personnes.	2° La société en nom collectif. 3° La société en commandite.
2) Sociétés de capitaux.	4° La société en commandite par actions. 5° La société par actions.

Nous n'avons pas à discuter ici ces différentes formes. Elles ont peu d'importance pour l'organisation de l'entreprise. On peut même dire qu'elles ne touchent que de très loin l'entreprise telle que nous l'envisageons ici, c'est-à-dire, comme instrument et réalité économique. La forme juridique s'applique à la société qui se constitue pour créer l'entreprise. La société peut changer sa forme sans que l'entreprise elle-même en subisse le moindre changement.

La forme juridique de la société est choisie dans la grande majorité des cas selon des considérations purement financières. Il n'est pas rare que, par suite de ces considérations, des entreprises exclusivement privées prennent la forme juridique des sociétés coopératives.

Les règles de droit établies par les législateurs se rapportent aux entreprises constituées sous forme de sociétés. Elles se préoc-

cupent surtout de la situation des associés envers l'entreprise, entre eux et vis-à-vis des tiers. C'est dans l'étendue de la responsabilité des associés et dans la manière dont ils contribuent à la formation du capital social que se trouvent les signes distinctifs des différentes formes juridiques de l'entreprise privée. Le législateur s'occupe tout d'abord des associés parce qu'ils apportent le facteur capital qui est une des garanties essentielles pour les tiers en relations avec l'entreprise. Elle divise les associés en deux classes, à savoir : les associés auxquels la loi impose une responsabilité illimitée et ceux qui n'ont à assumer aucune responsabilité, mais seulement les risques que comporte leur participation à la formation du capital social. L'associé est un être purement juridique. Le législateur ne lui impose ni ne lui attribue de fonction économique ou technique. C'est le capitaliste qui fait un placement de ses fonds. S'il entre dans la société comme associé n'ayant pas de responsabilité, il fait un placement ordinaire n'impliquant que les risques qui peuvent entraîner dans le cas le plus défavorable la perte de la mise entière. S'il entre par contre dans la société sous une forme qui lui impose des responsabilités en dehors des risques de sa mise, il fait un placement de fonds dans des conditions juridiques spéciales. Par ailleurs, aux risques et aux responsabilités imposés aux associés par la loi, cette dernière adjoint certains droits de contrôles plus ou moins étendus. Si l'associé limite son activité dans l'entreprise à l'exercice de ce contrôle, il reste purement et simplement capitaliste. Le fait qu'il assume des risques et des responsabilités ne peut pas modifier ce caractère. Tout le monde a à supporter des risques et des responsabilités; toute activité en implique. Ce n'est pas une spécialité des actionnaires, des commanditaires ou des associés en nom. Ils apportent le facteur capital qui peut contribuer à la production, sans coopération personnelle de leur part. En faisant cet apport, ils créent l'entreprise, mais en partie seulement. Pour qu'elle soit complète et prenne une forme concrète, il faut qu'un entrepreneur se charge de transformer les capitaux apportés et de les faire coopérer avec le travail.

Les associés capitalistes peuvent excercer cette fonction eux-mêmes, et souvent ils le font, mais ils peuvent aussi la déléguer

à une autre personne spécialement qualifiée. S'ils se chargent du rôle d'entrepreneur, ils sont capitalistes et entrepreneurs à la fois; s'ils ne le font pas, ils restent uniquement capitalistes.

6o **L'entrepreneur.** — L'entrepreneur est la personne qui apporte en première ligne le facteur organisation. Il se distingue nettement de l'associé uniquement capitaliste. Il n'est pas une création juridique, mais un être économique concret. L'entrepreneur est l'organe qui, sous le régime actuel, remplit la fonction économique la plus importante. Il organise la production et la distribution des produits et fait en bonne partie la répartition des revenus, aussi bien de ceux du travail que de ceux du capital. Un homme n'est entrepreneur que s'il remplit effectivement cette fonction. Le fait seul d'assumer les risques, dont nous avons parlé plus haut, ne constitue pas l'entrepreneur.

Si l'associé capitaliste n'a pas besoin de suivre le capital qu'il apporte à l'entreprise, il n'en est pas de même de l'organisation apportée par l'entrepreneur; celle-ci est une force intellectuelle et morale inséparable de l'entrepreneur, que l'on pourrait aussi bien appeler l'organisateur. Il met l'entreprise en marche, fait face aux risques auxquels elle est soumise et est responsable de son bon fonctionnement. Il est le chef unique véritable et effectif de l'entreprise.

D'autre part, pour que l'entrepreneur puisse être ce chef effectif de l'entreprise, non seulement à l'intérieur, mais aussi au dehors, c'est-à-dire, vis-à-vis des tiers, il a besoin de posséder certaines attributions juridiques. Il faut qu'il ait le droit d'agir et de s'engager au nom et pour le compte de l'entreprise. Ce droit doit être considéré comme un des éléments constitutifs de la qualité d'entrepreneur.

Dans les entreprises individuelles, l'entrepreneur est dans la grande majorité des cas aussi capitaliste. Dans ces conditions il est propriétaire de l'entreprise. Elle lui appartient comme propriété individuelle. La partie de sa fortune qu'il a placée dans l'entreprise ne se distingue pas, au point de vue juridique, du reste de sa fortune privée. Il peut s'en servir et en disposer librement.

Cette situation change dès que nous sommes en présence d'une entreprise constituée en société. Ici l'entreprise n'est plus une propriété individuelle, mais une propriété collective. Elle appartient à l'ensemble des associés. La partie de la fortune que chacun des associés met dans l'entreprise se trouve nettement séparée du reste de sa fortune individuelle. Les droits de propriété de l'associé sur cette partie de sa fortune sont considérablement restreints au profit de la société formée par les associés. C'est elle qui possède, dès sa constitution, ces droits de propriété abandonnés individuellement par chacun des associés dans l'intérêt commun. Afin de lui faciliter l'exercice de ces droits, la société est considérée légalement comme unité et même comme personne juridique. Elle a la faculté d'être titulaire de droits et d'obligations comme une personne majeure. Mais la société, cette personne juridique qui s'interpose ainsi entre les associés et l'entreprise considérée comme instrument économique, qu'est-elle? Lorsqu'on va au fond des choses, on reconnaît qu'elle n'est qu'un mécanisme juridique, un simple contrat. La société est une abstraction qui par elle-même ne peut rien faire. Il faut qu'une personne la remplace dans l'exercice de ses droits, et la personne la mieux qualifiée pour la représenter est l'entrepreneur. Il peut en même temps faire partie de la société comme associé. C'est le cas le plus répandu. L'entrepreneur, ou les entrepreneurs d'une entreprise, prennent alors le nom de gérants ou d'administrateurs délégués, mais ils peuvent aussi être étrangers à la société et dans ce cas ils prennent généralement le nom de directeur. Ni dans l'un ni dans l'autre cas, l'entrepreneur n'a besoin d'être capitaliste. Sans aucun doute, il peut l'être en même temps, mais il peut aussi faire partie de la société en fournissant comme apport le facteur organisation et rien d'autre. Comme directeur, il apporte également le facteur organisation, mais il ne fait pas partie de la société. Ceci a un désavantage pour l'entrepreneur. L'entreprise et toute la valeur qu'elle représente sont la propriété collective des associés. L'entrepreneur a tout intérêt à être associé, car l'organisation d'une entreprise crée à celle-ci une valeur immatérielle qui peut être très grande, et une partie de cette valeur n'est assurée à l'entrepreneur que si, comme associé, il est copropriétaire de l'entreprise.

Il y a un troisième élément qui est nécessaire pour constituer la qualité d'entrepreneur. L'entrepreneur doit trouver sa rémunération dans le bénéfice de l'entreprise. Ce dernier doit appartenir, sinon en entier, au moins en partie, à l'entrepreneur. Un directeur salarié qui ne participe pas au bénéfice n'est pas un entrepreneur, même s'il remplit ses fonctions économiques et juridiques.

Les économistes sont tous d'accord pour attribuer le bénéfice de l'entreprise à l'entrepreneur, seulement ils ne sont plus du même avis lorsqu'il s'agit de justifier ce droit. Plusieurs disent que c'est en vertu des risques auxquels l'entrepreneur s'expose que les bénéfices réalisés doivent lui appartenir. En parlant de ces risques ils pensent surtout aux risques du capitaliste, car ils ont de l'entrepreneur une conception qui ne correspond pas à la nôtre. Nous sommes d'avis, ainsi que nous l'avons déjà dit, que ces risques ne concernent en rien l'entrepreneur. Ils ne donnent pas la qualité d'entrepreneur à un capitaliste qui risque ses capitaux dans une entreprise sans s'occuper de sa gestion. S'il en était ainsi, seuls les capitalistes pourraient être entrepreneurs, et les fonctions économiques très importantes incombant à l'entrepreneur n'entreraient pas en ligne de compte pour constituer son titre.

Nous disons donc que ces risques du capital n'ont pas de rapport avec l'entrepreneur, et ce dernier ne peut pas baser sur ces risques ses droits aux bénéfices. Ils n'ont aucun rapport de cause à effet avec le bénéfice. Ce dernier ne découle pas des risques et ne se mesure pas d'après leur intensité. Il est déterminé par d'autres facteurs.

On peut définir le bénéfice de plusieurs manières, mais dans un sens il est exact de dire que le bénéfice est l'écart entre le prix de revient et le prix de vente. Par prix de revient, il faut comprendre le prix d'achat des marchandises augmenté des frais spéciaux que nécessite chaque affaire et des frais généraux de l'entreprise. La rémunération fixe du travail et du capital et une rémunération fixe de l'entrepreneur font partie des frais généraux. Un écart entre le prix de revient ainsi compris et le prix de vente n'existe cependant pas toujours. On peut dire qu'il n'y a aucune nécessité économique pour qu'il existe. Le prix de vente se règle non pas

d'après le prix de revient, mais d'après la loi de l'offre et de la demande.

Un commerçant qui compte réaliser un bénéfice parce qu'il pense pouvoir vendre plus cher que ses concurrents, fait un mauvais calcul. Il fait l'inverse de ce qu'il devrait faire. Il ne doit compter sur un bénéfice qu'après s'être assuré que son prix de revient sera inférieur au prix de vente courant de ses marchandises. Un bénéfice n'est possible que par suite de ce prix de revient réduit, et un prix de revient réduit à son minimum ne peut s'obtenir que moyennant un ajustement rationnel de tous les facteurs de l'entreprise. Cet ajustement est la tâche de l'organisation telle que nous la concevons.

En dernière analyse, le bénéfice est donc le produit net de l'organisation fournie par l'entrepreneur, et c'est incontestablement le meilleur titre possible sur lequel il puisse appuyer son droit au bénéfice.

Dans la pratique cependant, le bénéfice va entièrement à l'entrepreneur, dans les cas seulement où ce dernier fournit aussi le capital. S'il n'a pas l'avantage de posséder lui-même des capitaux, il est en général obligé de partager le rendement avec ceux qui lui fournissent ce facteur. Très souvent, les capitalistes revendiquent même la totalité du rendement et n'accordent à ceux qui fournissent le travail d'organisation et le travail d'exécution qu'une rémunération fixe, un salaire qui, parce qu'il est fixe, c'est-à-dire assuré dans tous les cas, est toujours relativement modeste. Ainsi c'est le facteur de production inerte et purement passif, dont la rémunération la plus large ne peut en rien augmenter sa productivité, qui touche le rendement. Les facteurs actifs, dont dépendent le fonctionnement et le rendement même de l'entreprise et pour lesquels la participation à ce rendement constituerait un puissant stimulant, en sont par contre souvent entièrement exclus. C'est une situation paradoxale, même au point de vue économique. La théorie des risques du capital ne l'explique dans aucun cas. Le travail supporte des risques aussi formidables que le capital. C'est même lui qui, en cas de crises, souffre le premier, car les entreprises réduisent alors très souvent leur personnel justement pour maintenir le rendement. Il y a ainsi une divergence d'intérêts manifeste

entre les facteurs qui touchent le rendement et ceux qui ne sont rémunérés que par un salaire faisant partie des frais généraux et venant donc en déduction du rendement.

Tous les trois facteurs prennent part à la production et en supportent les risques, mais un seul est admis à la répartition du produit net, et c'est celui qui ne contribue à créer ce produit que d'une manière purement passive.

C'est l'insuffisance des capitaux, c'est-à-dire leur rareté qui leur assure cette situation très avantageuse par rapport surtout à celle du facteur travail beaucoup plus abondant. Nous n'avons pas à entrer davantage dans cette question. Ce que nous avons voulu faire ressortir, c'est que les fonctions de capitaliste et celles d'entrepreneur sont deux fonctions absolument distinctes. L'entrepreneur n'a pas besoin d'être capitaliste; il doit par contre apporter le facteur organisation, avoir les compétences voulues pour agir au nom et pour le compte de l'entreprise, et être rémunéré surtout sous la forme d'une participation au rendement.

II

L'organisation extérieure de l'entreprise commerciale.

7. **Les fonctions économiques.** — Le commerce est une fonction économique. L'entreprise commerciale est l'organe dont la raison d'être économique est de remplir cette fonction. Dans un sens large du mot, il y a commerce chaque fois qu'il y a échange de biens ou de services à titre onéreux. Tout producteur qui ne se propose pas de consommer directement lui-même ce qu'il produit est amené à faire une opération de commerce. L'agriculteur, l'industriel, le transporteur et le banquier, aussi bien que le commerçant proprement dit, font donc des actes de commerce dans la conception large de ce terme.

Dans l'économie commerciale cependant le mot commerce a une signification beaucoup plus limitée. On comprend par commerce l'achat de marchandises matérielles effectué en vue de la revente et sans aucune idée de production, de transformation et de transport. C'est le commerce compris dans ce sens qui constitue la fonction de l'entreprise commerciale. A bien considérer, il forme le dernier acte de la production, qui n'est terminée que lorsque le produit se trouve entre les mains du consommateur.

L'utilité économique de la fonction de l'entreprise commerciale réside dans le fait que l'entreprise commerciale se charge d'acheter les marchandises à la personne entre les mains de laquelle elles ont le moins d'utilité, pour les revendre à la personne entre les mains de laquelle elles ont l'utilité la plus grande. La différence entre ces deux utilités donne la mesure de la valeur économique de l'acte de commerce.

Le prix de vente que paie le consommateur ne peut jamais excéder le prix auquel le consommateur évalue pour lui l'utilité de

la marchandise. En règle générale le prix qu'il paie est considérablement au-dessous de cette limite. Une grande partie de la valeur économique créée par l'acte de commerce de l'entreprise commerciale est donc acquise au consommateur. Dans le cours normal des choses, une partie de cette valeur reste cependant entre les mains de l'entreprise pour la rémunérer de ses services. Cette partie dépend du prix de vente qui de son côté est déterminé par la concurrence.

L'entreprise commerciale, avons-nous dit, achète les marchandises où elles ont le moins d'utilité pour les vendre, là où leur utilité est la plus grande. En termes plus exacts, sa tâche consiste à acheter :

1º A la personne, 2º à l'endroit, 3º au moment où les marchandises ont le moins d'utilité pour les revendre :

1º A la personne, 2º à l'endroit, 3º au moment où leur utilité est plus grande.

Dans une économie d'échange, le producteur et le consommateur d'une marchandise sont non seulement deux personnes distinctes, mais elles sont aussi séparées l'une de l'autre dans l'espace et dans le temps. Ceci nécessite une distribution des produits aussi bien par rapport à l'espace que par rapport au temps. L'entreprise commerciale est l'organe qui se charge de cette distribution, et elle la fait autant que possible conformément aux besoins existants.

Lorsqu'on envisage la grande division technique et géographique de la production, sa grande diversité, et la diversité encore plus grande des débouchés formés par les consommateurs, on peut se rendre compte de la complexité de la tâche économique des entreprises commerciales. Elles ont à diriger de leur lieu de production, dans toutes les directions, les innombrables produits résultant de l'activité productive du monde entier, afin de mettre le plus rapidement possible à la disposition du consommateur, à l'endroit et au moment voulus, ce dont il a besoin.

Mais, si l'entreprise commerciale se met ainsi à la disposition du consommateur, elle se met en même temps aussi au service du producteur. Elle se charge de lui écouler ses produits souvent

même lorsque l'utilité de ces produits satisfait à un besoin seulement latent, c'est-à-dire à un besoin qui ne s'est pas encore manifesté.

L'entreprise commerciale est ainsi également un instrument de progrès économique. Elle constitue un facteur de premier ordre de l'économie nationale, surtout lorsqu'elle met une bonne organisation d'exportation à la disposition des producteurs, pour leur écouler leurs produits à l'extérieur. L'entreprise privée de commerce, au service de la production nationale, remplit ainsi une fonction économique aussi importante, aussi utile et digne d'intérêt et de considération que l'organisation commerciale intéressant en toute première ligne le consommateur, comme c'est surtout le cas des entreprises coopératives.

La complexité et l'immensité de la tâche économique incombant à l'ensemble des entreprises commerciales expliquent leur grand nombre et leur grande diversité. La variété des articles dont elles ont à faire la distribution est infinie, et nombreuses aussi les étapes que chacun de ces articles a à parcourir pour parvenir du producteur aux consommateurs dispersés dans le monde entier. Ceci nécessite une différenciation des entreprises d'abord par rapport aux articles dont elles s'occupent, ensuite par rapport à leur emplacement, et troisièmement par rapport à la place que chacune occupe dans la chaîne des intermédiaires reliant le producteur au consommateur. Ce n'est pas tout. La différenciation se manifeste encore dans l'étendue et dans la puissance des entreprises, ainsi que dans leur forme économique et technique.

8. **L'adaptation au milieu économique.** — Par suite de cette grande différenciation des entreprises commerciales, leur tâche économique se trouve divisée; chaque entreprise choisit la partie de cette tâche pour l'exécution de laquelle elle pense être spécialement qualifiée. Les unes se spécialisent et se chargent d'une fonction simple; les autres voient une chance de succès plus grande dans une exploitation combinée. Elles pratiquent l'intégration soit horizontale, soit verticale, comme les grands magasins et les maisons avec des succursales d'achat et de vente.

A l'intérieur d'une maison, la direction obtient un fonction-

nement rationnel de l'entreprise en sectionnant sa tâche globale. Elle la subdivise en de nombreuses fonctions distinctes dont l'exécution est confiée à des organes spéciaux. Ces fonctions sont séparées et groupées suivant un plan d'organisation bien conçu.

Pour l'ensemble des maisons se chargeant de la distribution des produits, la répartition des fonctions ne procède d'après aucun plan. Chaque entrepreneur agit suivant ses connaissances, son expérience et d'après ce qu'il croit être son intérêt personnel. Il ne dépend d'aucune volonté supérieure. Seule la force de la concurrence lui dicte sa conduite; seulement c'est une force qui n'impose sa décision qu'à la longue.

L'organisation de la distribution des produits qui résulte de la concurrence est une organisation naturelle. Elle se distingue des organisations artificielles, créées par l'homme, par le fait qu'elle n'est soumise à aucune volonté unique et supérieure distribuant les fonctions et surveillant leur exécution. Il n'y a, en outre, entre ceux qui en font partie ni communauté de but ni coopération consciente et voulue, chacun poursuivant au contraire son intérêt personnel. L'organisation due à la concurrence résulte du libre jeu des forces économiques qui, sans cesse mises en déséquilibre, cherchent continuellement à se balancer.

Il est possible de concevoir une distribution plus rationnelle que celle résultant de la concurrence libre, mais il est difficile de la réaliser.

La distribution des produits qui doit donner satisfaction aussi bien au producteur qu'au consommateur est tellement complexe qu'aucune institution ou organisation humaine ne serait à même de la régler artificiellement, d'une manière qui tiendrait compte dûment et équitablement de tous les facteurs qui y jouent un rôle utile. Il est cependant dans l'intérêt général que tous ces facteurs puissent s'exercer, ce qui n'est possible qu'en laissant, dans une large mesure, libre cours à toutes les forces économiques. La socialisation des entreprises commerciales paralyserait et éliminerait des forces dont une distribution rationnelle et saine ne peut se passer.

Il existe un rapport étroit entre l'organisation et la concurrence. La concurrence stimule l'organisation, et l'organisation

rend la concurrence plus efficace. La concurrence force l'entreprise à toujours mieux s'adapter à ses fonctions et à son milieu.

Cette adaptation se fait d'après les principes suivants :

1° La spécialisation; 2° l'élimination; 3° l'intégration; 4° la concentration centralisée et décentralisée; 5° la localisation. De nos jours les entreprises appliquent d'une façon très étendue aussi les principes de la coalition et de la participation qui ont, cependant, moins pour but d'adapter l'entreprise à son milieu que de *l'imposer* au contraire à ce milieu en éliminant une concurrence gênante.

9. **La spécialisation.** — Un spécialiste est dans son travail supérieur à l'homme à tout faire. De même une maison qui se spécialise dans un article ou dans une branche est pour cet article et cette branche supérieure à une maison de la même importance non spécialisée. Une maison qui concentre toute son activité sur un tout petit nombre d'articles arrive à être mieux organisée et mieux renseignée sur tout ce qui concerne ces articles qu'une maison s'occupant d'un grand nombre d'articles à la fois.

Si elle arrive à réaliser un chiffre d'affaires considérable dans un seul article, la demande pour cet article se trouvera concentrée entre ses mains et elle pourra acheter dans des conditions et à des sources plus avantageuses qu'une maison dont le chiffre porte sur un grand nombre d'articles.

Il est cependant, en général, plus difficile de réaliser un chiffre d'affaires considérable dans un seul article que dans un grand nombre d'articles; de plus, une maison spécialisée dépend des saisons qui l'obligent souvent à s'adjoindre des articles se vendant à des saisons différentes. La spécialisation par article n'existe que d'une façon très sommaire dans le détail, mais elle s'accentue au fur et à mesure que l'on s'approche du producteur. Elle fait entièrement défaut dans certaines maisons d'exportation, qui se spécialisent au contraire pour les débouchés. Elles préfèrent concentrer tous leurs efforts pour un pays donné qu'elles connaissent à fond et dans lequel elles possèdent toute une organisation de vente. Elles vendent alors dans ce pays tout ce que celui-ci achète au dehors.

Il existe aussi une spécialisation verticale. C'est celle qui fait participer un nombre plus ou moins grand de maisons aux opérations nécessaires pour relier le producteur au consommateur. Les causes de cette spécialisation sont : la distance, les barrières douanières, l'absence de bons moyens de communication, le degré différent de civilisation, le besoin de partager les risques et les méthodes de commerce qui varient suivant les diverses régions du monde.

Ces circonstances font que le producteur préfère souvent avoir recours aux services de maisons intermédiaires pour vendre ses produits. En dehors de leurs services et de toute leur organisation, ainsi que de leurs connaissances spéciales d'un marché donné, ces maisons mettent aussi leur capital au service du producteur chaque fois qu'elles achètent des marchandises pour leur compte.

Les opérations commerciales ne se font pas de la même façon dans l'intérieur du pays qu'à l'extérieur, et le commerce extérieur se différencie encore suivant qu'il s'agit de pays voisins ou de pays d'outre-mer, et même avec les pays d'outre-mer il présente des variations très grandes.

Le commerce intérieur comporte le plus petit nombre de maisons intermédiaires, puis vient le commerce avec les pays d'Europe exigeant un nombre plus considérable de ces maisons, et enfin le commerce d'outre-mer qui en occupe le plus. On peut distinguer :

1° *Dans le commerce national* : 1° producteur; 2° maison de gros; 3° maison de détail; 4° consommateur ou 3° maison de gros 2e degré; 4° maison de détail et 5° consommateur.

2° *Dans le commerce avec les pays d'Europe :* 1° producteur; 2° maison de gros 1er degré; 3° maison de gros 2e degré; 4° maison de détail; 5° consommateur ou 4° maison de gros 3e degré; 5° maison de détail; 6° consommateur.

3° *Dans le commerce d'exportation* : 1° producteur; 2° maison d'exportation; 3° maison d'importation; 4° maison de gros 1er degré; 5° maison de gros 2e degré; 6° maison de détail; 7° consommateur.

Ces étapes se justifient par les différences de toutes sortes des milieux où les produits sont susceptibles d'être vendus, et par suite de l'organisation spéciale que la vente dans ces milieux nécessite.

Il y a cependant un grand nombre d'articles pour lesquels le commerce ne se prête pas à ces répartitions. Ce sont surtout les articles de grande consommation.

10. **L'élimination.** — Les entreprises intermédiaires sont en général considérées comme ayant un caractère parasitaire. Les économistes sont mal disposés à leur égard et prêts à approuver toute tentative d'élimination. Il y a élimination chaque fois qu'un ou plusieurs des membres intermédiaires entre consommateur et producteur sont écartés et que les opérations qui d'habitude passaient par leurs mains viennent à leur échapper. C'est le cas, par exemple, du meunier suisse qui achète son blé directement d'une maison d'exportation de Paris ou d'Anvers au lieu de faire son contrat d'achat avec un importateur suisse. Cette tendance d'élimination est naturelle et toutes les maisons de commerce y sont plus ou moins exposées et ont tendance à la pratiquer. Elle vient aussi bien du côté du producteur que du côté des maisons de détail et du consommateur. C'est une tendance salutaire en ce sens qu'elle empêche que des organisations n'ayant aucune raison d'être puissent mener une existence médiocre aux frais de ceux qui momentanément sont mal renseignés pour faire leurs achats. Une maison qui achète à une autre, laquelle, par suite de son organisation, n'est pas ou ne devrait pas être mieux placée qu'elle pour faire les achats de ses articles, achète mal. Ainsi il y a, par exemple, dans le commerce des articles de fantaisie à Paris, des maisons de commerce, s'intitulant souvent fabriques, qui font une bonne partie de leur chiffre d'affaires en achetant les produits aux nombreux petits fabricants de Paris pour les vendre aux maisons de gros et aux grands magasins de la même place, alors qu'il serait évidemment dans l'intérêt d'une bonne distribution que ces maisons de gros et ces grands magasins se passent de ces intermédiaires et achètent les marchandises directement chez les fabricants. L'existence des maisons intermédiaires est justifiée là seulement où elles mettent à la disposition de la distribution une organisation qui rend cette distribution plus efficace.

Il est nécessaire que la communication soit établie entre le pro-

ducteur et le consommateur. Si ce ne sont pas les entreprises indépendantes qui s'en chargent, ce sont des auxiliaires du commerce, les agents ou même des moyens tout à fait impersonnels comme la réclame, auxiliaires qui coûtent fort cher aux consommateurs. Les tentatives d'élimination ayant pour but de passer par-dessus des organisations intermédiaires sans y suppléer n'ont, en général, pas réussi. Le nombre des intermédiaires par les mains desquels passe un article n'est pas une indication suffisante pour pouvoir juger si la distribution dans cet article est rationnelle ou non. Pour le blé, les intermédiaires sont encore assez nombreux. Les maisons suisses d'importation de blé se maintiennent, les entreprises de minoterie préférant s'approvisionner chez elles plutôt que d'assumer elles-mêmes les risques que comporte l'importation directe. Pourtant, il s'agit ici d'un article de première nécessité, et le commerce qui s'en occupe est, sans aucun doute, un des plus rationnels. Les entreprises intermédiaires ont leur rôle à jouer et leur utilité. Seulement elles doivent continuellement fournir la preuve de cette utilité par leur organisation rationnelle. En plus, tout ce qui paraît être élimination à première vue ne l'est pas toujours. Il y a lieu de distinguer entre élimination et intégration.

11. **L'intégration.** — Il y a intégration chaque fois que la même entreprise se charge de plusieurs opérations non parallèles, mais successives se rapportant à la même marchandise. Elle réduit dans le commerce le nombre des maisons intermédiaires s'échelonnant entre le producteur et le consommateur; elle rend les entreprises indépendantes des maisons qui leur fournissent leurs marchandises et des maisons qui écoulent ces marchandises, étant donné qu'une entreprise intégrée achète et vend autant que possible directement. Lorsqu'on parle d'intégration on pense surtout aux entreprises industrielles. C'est spécialement dans l'industrie métallurgique que l'intégration a fait de grands progrès. On y trouve des mines de fer et de charbon, des hauts fourneaux, des fonderies, des aciéries, des laminoirs et des ateliers mécaniques appartenant à la même entreprise.

L'intégration permet de faire des économies techniques, et elle

supprime les bénéfices intermédiaires. Une entreprise industrielle intégrée ne réalise de bénéfice que sur les produits finis.

L'intégration existe également dans le commerce. Elle se distingue nettement de la simple élimination. Elle écarte les maisons intermédiaires pour mettre à leur place un organe attaché à une autre maison. Les fonctions ne sont pas supprimées, mais au lieu d'être mises en œuvre par une organisation indépendante, elles le sont par un organe de l'organisme intégré. L'intégration existe partout où une maison ouvre soit des maisons d'achat, soit des maisons de vente, ou les deux à la fois, pour faire ses achats et ses ventes directement, les uns chez le producteur, les autres chez le consommateur. Le fabricant qui s'adjoint un service commercial développé fait de l'intégration; s'il vend directement aux détaillants ou même aux consommateurs comme la maison de machines à coudre Singer, il fait une intégration à plusieurs degrés. Il y a intégration également lorsqu'un fabricant se passe du service des maisons d'exportation pour vendre directement dans les pays d'outre-mer, en y créant une organisation de vente indispensable.

L'intégration dont nous venons de parler est appelée intégration verticale. Il existe aussi une intégration que l'on peut appeler horizontale. Elle consiste à exploiter parallèlement plusieurs articles à la fois servant à satisfaire un groupe de besoins de même nature. Nous trouvons cette intégration de la façon la plus prononcée dans les grands magasins, bazars, maisons d'habillement et d'alimentation.

12. **La concentration.** — La concentration est le processus économique qui aboutit à la formation de la grande entreprise. Le mouvement de concentration dans une branche donnée du commerce ou de l'industrie est constaté par une augmentation *de la moyenne* du capital, du nombre des employés et ouvriers et du montant du chiffre d'affaires annuel des entreprises engagées dans la dite branche. Dans le cas d'une entreprise donnée, il y a donc concentration, dans le sens large de ce mot, chaque fois que cette entreprise prend de l'extension. Cette extension peut être le résultat d'un développement normal de l'entreprise, lui permettant d'aug-

menter ses moyens d'action par l'accumulation des bénéfices. On n'entend cependant parler de concentration que lorsque l'extension d'une entreprise résulte de l'augmentation de son capital par l'émission de nouvelles actions ou d'obligations, ou aussi par suite de l'adjonction de nouveaux associés. Mais les cas typiques de la concentration sont la fusion de deux ou plusieurs entreprises existantes en une seule et l'absorption d'un certain nombre d'entreprises de moindre importance par une entreprise plus puissante. Le trust est la concentration la plus prononcée. La formation des syndicats de producteurs, par contre, n'est pas une concentration, mais une coalition.

La concentration dans le commerce repose en première ligne sur le principe économique du rendement plus que proportionnel. L'ensemble des frais d'exploitation n'est pas proportionnel au chiffre d'affaires, et en général plus ce chiffre est grand pour une maison, moins élevé est pour elle le coefficient de l'ensemble des frais. A ces avantages dont profitent les grandes entreprises s'ajoutent encore ceux découlant de la concentration de la demande, qui permet aux grandes entreprises de faire leurs achats et d'effectuer le transport et la manutention des marchandises aux prix les plus réduits possibles. Ces avantages sont des motifs puissants qui poussent sans cesse à la concentration.

L'élargissement des marchés, par suite de l'amélioration des moyens de communication, l'accroissement des capitaux, ainsi que les méthodes modernes de crédit pratiquées par les banques constituent les conditions économiques favorables à la concentration. D'autre part, dans les entreprises concentrées la division du travail peut être poussée plus loin, et les personnes capables peuvent y être employées utilement et rémunérées suivant leur capacités; ceci constitue un avantage incontestable pour ces entreprises où l'on trouve en général les méthodes de travail et d'organisation les plus rationnelles.

Extérieurement, la concentration peut se manifester de deux manières. Elle peut avoir pour résultat une seule et unique exploitation d'une dimension considérable, ou elle peut aboutir à une réunion sous la même direction de plusieurs exploitations distinctes

ayant chacune son emplacement spécial. Il y a donc lieu de distinguer entre entreprise et exploitation. Une entreprise peut avoir plusieurs exploitations. Elle peut même avoir plusieurs fonds de commerce. Ce cas existe quand une entreprise fonde des succursales juridiquement indépendantes de la maison-mère, mais, économiquement parlant sous sa domination complète. Il peut y avoir dans ces cas une concentration plus ou moins occulte. Il y a ici cependant plutôt participation que concentration.

13. **La concentration centralisée.** — Lorsqu'une grande entreprise ne constitue qu'une seule exploitation, nous nous trouvons en présence d'une concentration centralisée. L'entreprise, bien que divisée et subdivisée en rayons et services, ne forme qu'un ensemble uni sur un même emplacement. Elle réalise alors tous les avantages de la concentration.

14. **La concentration décentralisée.** — L'entreprise est décentralisée lorsqu'elle se décompose en plusieurs exploitations distinctes. C'est le cas des maisons à succursales multiples qui, au lieu de faire venir les clients à l'entreprise centrale, vont s'installer dans leur voisinage. Ici une partie des avantages de la concentration sont perdus, mais la concentration de la demande subsiste.

15. **La coalition.** — Dans un sens général, la coalition a pour but de transformer l'intérêt particulier de plusieurs personnes en un intérêt collectif qui, par suite de la puissance du grand nombre qui le soutient, arrive plus facilement à se faire valoir. La coalition implique en général des concessions et une restriction de la liberté individuelle de ceux qui y adhèrent. Les syndicats ou cartels sont la principale forme de la coalition dans le commerce et l'industrie. Les syndicats ne sont pas une forme d'entreprise. Ce sont des ententes conclues entre la majorité des entreprises d'une même branche en vue de défendre leurs intérêts communs et de limiter ou d'éliminer complètement la concurrence entre elles.

Contrairement à ce qui se produit dans le trust qui est la forme

la plus accentuée de la concentration, les entreprises faisant partie d'un syndicat conservent leur autonomie; seulement c'est une autonomie considérablement limitée. L'autonomie juridique de l'entreprise syndiquée reste intacte, de même l'autonomie de l'organisation intérieure. L'organisation extérieure par contre lui échappe, sinon entièrement, du moins toujours en partie. L'accord par lequel les syndicats sont formés porte en effet exclusivement sur les éléments de l'organisation extérieure.

Quels sont ces éléments?

1° L'achat (prix et quantité) était l'objet essentiel des nombreux syndicats obligatoires qui se sont formés pendant la guerre; 2° les conditions de ventes (délais de crédit, rabais et escompte); 3° le prix de vente; 4° le débouché; 5° la productivité (chiffre d'affaires, ou de la production); 6° l'organisation et l'outillage de vente.

L'entente peut porter sur un ou plusieurs, ou, dans les syndicats les plus développés, même sur tous ces éléments de l'organisation extérieure. Suivant qu'elle produit ses effets par rapport à l'un ou à l'autre, nous nous trouvons en présence : 1° d'un syndicat d'achat; 2° d'un syndicat de conditions de vente; 3° d'un syndicat de prix; 4° d'un syndicat de débouchés; 5° d'un syndicat de production; 6° d'un syndicat de ventes. (Voir la conférence faite aux cours de vacances à l'Université de Berne, le 24 juillet 1914, par Georges Paillard, professeur aux Universités de Lausanne et de Neuchâtel. *Revue suisse des Sciences commerciales*, année 1915, n° 1 et n° 2.)

Les syndicats de vente sont la forme de la coalition la plus développée. Cette forme englobe en général en même temps toutes les autres formes. On crée un comptoir de vente commun qui peut constituer une véritable entreprise. Il peut prendre la forme d'une société anonyme dont les actionnaires sont les entreprises faisant partie du syndicat. Le comptoir de vente reçoit les commandes, passe les marchés, fixe le prix de vente et débite les marchandises. Il se place entre les entreprises individuelles et leurs clients. Les fonctions de toute l'organisation extérieure sont détachées des entreprises individuelles, et leur exécution est confiée à l'organisation commune : c'est la concentration complète de l'organisation extérieure.

Les entreprises ainsi créées ont le caractère des entreprises coopératives. Elles se chargent de l'exécution d'une ou de plusieurs des fonctions de leurs membres. Les deux sortes d'entreprises diffèrent par contre par rapport au but poursuivi. La société coopérative de consommation exerce une des fonctions de la ménagère et lui assure les avantages de la concentration de la demande. Les sociétés coopératives font jouer la concurrence en faveur de la ménagère. Elles ne cherchent pas à réaliser un monopole, qui est le but essentiel du syndicat de vente.

Le syndicat n'est pas opposé à la concentration. La formation des syndicats suppose même une concentration préalable assez prononcée. Il est, en effet, plus facile de s'entendre lorsqu'il y a en présence un petit nombre de grandes entreprises que lorsqu'il y a un grand nombre de petites maisons. Pour qu'un syndicat puisse se constituer, il faut non seulement une certaine uniformité du produit dont s'occupent les entreprises syndiquées, mais aussi une certaine égalité du prix de revient, ce qui n'est possible que dans le cas où il s'agit d'entreprises de même importance.

Pour que le prix de vente uniforme qu'il s'agit de fixer soit acceptable aux entreprises les plus faibles, il faut qu'il soit rémunérateur aussi pour elles.

Si la différence dans l'importance des entreprises est trop grande, non seulement il sera difficile de s'entendre sur le prix de vente, mais le motif même de la coalition manquera aux entreprises les plus puissantes.

Sous le régime de la libre concurrence, c'est toujours le prix de revient le moins élevé qui détermine le prix de vente dans le commerce et dans l'industrie.

Dans les syndicats, il est au contraire déterminé par le prix de revient le plus fort, car il est toujours nécessaire de faire des concessions aux entreprises faibles.

La coalition peut être opposée à la concentration seulement lorsque celle-ci aboutit à la formation du trust. Il y a entre ces deux phénomènes économiques des différences assez notables. Dans le trust, les entreprises qui en font partie ont été absorbées et elles ne constituent plus ni des unités économiques, ni des unités juridiques;

elles ne sont que des parties, des exploitations d'une entreprise gigantesque. Dans le trust, l'organisation centrale englobe non seulement l'organisation extérieure, mais aussi l'organisation intérieure et technique des entreprises absorbées, ce qui lui permet de produire plus économiquement et de profiter davantage du rendement plus que proportionnel. Il possède aussi les avantages de l'unité de direction qui manque dans les syndicats où, d'autre part, la production dans les différentes entreprises ne se fait pas plus rationnellement après qu'avant la formation du syndicat. Une production plus rationnelle, si elle était réalisée, profiterait directement aux entreprises considérées individuellement, mais le fait du prix de vente suffisamment rémunérateur qui leur est assuré par la coalition leur enlève, bien souvent, le stimulant qui les pousse à améliorer leurs exploitations.

Bien que formé surtout par des entreprises industrielles, le syndicat est une organisation purement commerciale. Il ne s'occupe que des fonctions commerciales des entreprises industrielles. L'entrepreneur peut, s'il le veut, concentrer dans ces cas toute son énergie sur l'organisation de la production.

Pour les entreprises purement commerciales les syndicats jouent un rôle bien moins grand. Dans le commerce, il n'y a guère que les syndicats d'achat et les syndicats de conditions de vente qui soient possibles. Les syndicats de vente sont exclus et les syndicats de prix très difficilement réalisables. En effet, si les entreprises commerciales d'une même branche s'entendaient pour fixer un prix de vente uniforme laissant un bénéfice notable, la concurrence surgirait immédiatement. Les entreprises commerciales se créent, en effet, plus facilement et surtout plus rapidement que les entreprises industrielles.

Les syndicats de producteurs ont cependant aussi une importance capitale pour les entreprises purement commerciales s'occupant de la distribution des produits des fabriques syndiquées. Un syndicat bien organisé, qui concentre entre ses mains le commerce des produits de ses membres, peut avec facilité éliminer dans une large mesure les entreprises commerciales intermédiaires en vendant directement aux détaillants ou même aux consommateurs. Géné-

ralement ils évitent cette élimination, car les syndicats sont des organismes éphémères. Ils disparaissent aussi facilement qu'ils se forment et les entrepreneurs qui en font partie évitent de tuer, pendant la durée du syndicat, une organisation dont ils pourraient avoir de nouveau besoin une fois le syndicat dissous.

Les syndicats respectent en général dans une certaine mesure la hiérarchie des entreprises commerciales. Ils ne vendent qu'aux maisons de gros ou s'ils vendent aussi au détail, ils accordent aux maisons de gros des conditions spéciales pour l'achat de grandes quantités; mais le commerce ainsi dominé par un syndicat devient un commerce réglementé et schématisé à l'extrême. L'initiative privée et les capacités personnelles des entrepreneurs ne peuvent plus se développer. Les prix d'achat et de vente sont fixés dans des limites très étroites. L'entrepreneur ne reste le maître que de son organisation intérieure, et c'est là seulement qu'il peut réaliser des économies par une organisation rationnelle.

La coalition tend à exclure la concurrence. Elle n'a donc pas pour but d'adapter les entreprises à leur milieu économique, mais plutôt de les imposer à ce milieu.

16. **La participation.** — Il y a participation lorsqu'une entreprise place une partie de ses capitaux dans une ou plusieurs autres entreprises, avec lesquelles elle partage par la suite le bénéfice réalisé. La participation est un phénomène économique spécial. Elle se distingue aussi bien de l'intégration que de la concentration, comme aussi de la coalition. C'est cependant la forme seulement qui est différente, le but poursuivi peut être le même que celui de l'une ou de l'autre de ces trois combinaisons. En effet une maison commerciale peut remplacer l'intégration en s'attachant, par la participation, des maisons ayant une importance spéciale pour l'achat ou la vente de ses produits. Elle peut s'assurer par le même moyen aussi la coopération d'entreprises s'occupant d'articles complétant les siens, ce qui revient à une intégration horizontale. En achetant la majorité des actions d'une entreprise concurrente afin de la *contrôler*, la maison peut par le moyen de la participation atteindre le même but que par la concentration qui consisterait dans l'absorption

effective de cette entreprise. D'autre part des maisons concurrentes, au lieu de former un syndicat pour éliminer la concurrence entre elles, peuvent procéder à un échange de leurs actions, ce qui peut avoir le même effet. Les maisons ainsi *verschachtelt,* comme disent les Allemands, participent mutuellement aux bénéfices les unes des autres et n'ont donc plus aucun intérêt à se faire de la concurrence.

La participation peut servir aussi à éliminer les risques et elle est très souvent pratiquée dans ce but. Au lieu de créer des succursales difficilement contrôlables par la direction-centrale, une entreprise peut créer des filiales ayant une autonomie juridique complète, mais qui, en fait, dépendent complètement de la maison-mère. Si la filiale fait de mauvaises affaires, la maison qui l'a créée peut perdre les capitaux qu'elle y a placés, mais sa responsabilité n'ira pas plus loin.

La participation est aujourd'hui très largement pratiquée. Il y a des maisons dont les capitaux ainsi placés constituent l'élément de beaucoup le plus important de leur actif, et en même temps aussi la source de la majeure partie de leur bénéfice. L'exemple le plus frappant en Suisse est fourni par la maison Maggi de Kempthal. La communauté d'intérêts (Interessen-Gemeinschaft) des entreprises chimiques de Bâle en est un autre exemple, mais d'un genre différent.

17. **La localisation**. — Par localisation nous entendons le principe suivant lequel l'entreprise commerciale fait le choix de son emplacement et de celui de ses maisons d'achat et de vente.

Etant donné que l'entreprise commerciale s'occupe de la distribution des produits dans l'espace, l'endroit où elle choisit son emplacement n'est pas indifférent. Cet emplacement doit être celui qui lui permet d'exécuter ses fonctions avec le plus de succès. Un emplacement donné peut présenter des avantages pour une maison soit au point de vue des achats, soit au point de vue des ventes, soit encore pour le transport de ses marchandises. Il peut aussi être spécialement avantageux par rapport à la main-d'œuvre dont l'entreprise a besoin et même au point de vue de la concurrence.

L'emplacement peut, dans tous les cas, être un important facteur de succès.

La distribution géographique de l'industrie et des centres commerciaux sur le monde entier se fait d'après une loi de localisation très prononcée. Chaque industrie a son centre international et national et ces centres se déplacent très difficilement.

Un centre industriel n'est pas toujours en même temps un centre commercial important. Les centres commerciaux se trouvent attirés par les débouchés et s'installent à leur proximité. Les centres industriels se trouvent par contre à proximité du charbon, de la force électrique, de la matière première et de la main-d'œuvre dont l'industrie en question a besoin.

Une maison de détail dans une ville choisit de préférence son emplacement à proximité d'un centre d'attraction important, comme une gare, le marché, etc. Elle court les chances de recevoir à côté de ses clients habituels du quartier la visite de clients d'occasion qui font chez elle des achats uniquement parce qu'elle se trouve sur leur chemin. Pour une maison de gros, l'emplacement dans la ville a une moins grande importance. Pourtant, dans les grandes villes, les maisons du même genre se groupent et choisissent pour leur emplacement le même quartier. Cette tendance à la localisation est très prononcée à Paris. L'acheteur d'un article sait, de cette façon, dans quelle rue il trouvera les maisons principales pouvant lui vendre ce qu'il cherche. Quand à la maison installée dans un quartier ainsi spécialisé, son emplacement lui procure l'avantage de l'attraction qu'exerce le quartier sur les acheteurs de l'article dont elle s'occupe.

En principe, une entreprise commerciale choisit l'emplacement qui lui offre le plus grand avantage pour l'exécution de sa fonction la plus importante. Les grandes maisons d'exportation s'établissent de préférence dans un grand centre maritime, où il leur est plus facile de trouver les meilleures occasions pour le transport de leurs marchandises. Les transports sont pour l'exportation un facteur essentiel.

Un emplacement n'offre en général des avantages que sous un seul rapport. S'il est avantageux pour les ventes, il ne l'est pas toujours, par exemple, pour les achats.

Pour être placées avantageusement sous les deux rapports, beaucoup de maisons ont recours à l'intégration. Elles ouvrent une maison d'achats dans le centre industriel de leur branche, et une ou plusieurs maisons de ventes dans les centres commerciaux.

18. **Les organes et moyens permettant aux entreprises d'établir des relations avec leur milieu économique.** — L'adaptation de l'entreprise commerciale à ses fonctions et son milieu économique suivant les différents procédés que nous venons de décrire très brièvement, forme une partie de l'organisation extérieure de la maison; mais ce n'en est qu'une partie. L'autre partie de l'organisation extérieure consiste à mettre l'entreprise en relations avec son milieu, c'est-à-dire, avec les fournisseurs et les clients, en employant des organes et des moyens spécialement adaptés à ces fonctions. Le succès de la maison dépend d'abord de l'efficacité de cette partie de son organisation, dont la tâche se divise en trois phases :

1° Faire connaître la maison;
2° Etablir les relations;
3° Conclure les affaires.

Cette division peut paraître subtile, mais elle n'en est pas moins réelle. Les trois phases se confondent lorsqu'un voyageur introduit sa maison chez un acheteur qui n'en a pas encore entendu parler; lui apprend à la connaître, lui fait des offres et finit par traiter séance tenante une affaire avec lui. Ces cas sont cependant loin de constituer la règle. En général, les offres d'une maison n'ont des chances d'aboutir que là où elle est déjà connue.

Les moyens et organes à la disposition de l'organisation extérieure des entreprises commerciales pour faire connaître la maison, établir des relations et conclure les affaires, sont très nombreux et ils se divisent nettement suivant ces trois fonctions.

1° *Pour faire connaître la maison* à tous ceux qui peuvent avoir intérêt à connaître son existence, le commerçant peut avoir recours aux insertions dans les livres d'adresses spécialement édités dans ce but. Ils sont assez nombreux dans tous les pays. Nombreux sont aussi les journaux spéciaux qui contiennent des listes de maisons de commerce. Les agences de renseignements se chargent aussi,

cas échéant, de fournir sur demande des adresses de maisons. En outre, il y a des institutions officielles ou coopératives spéciales qui peuvent constituer des sources précieuses de renseignements très documentés. Ce sont :

a) Les expositions universelles, nationales ou locales, générales ou spéciales;

b) Les musées commerciaux;

c) Les expositions d'échantillons fixes ou circulantes;

d) Les bureaux de renseignements comme *l'Office National du Commerce extérieur* à Paris, et *The Commercial Intelligence Branch of the Board of Trade* à Londres;

e) Les consulats ou représentants commerciaux officiels. Pendant la guerre des organisations gouvernementales très puissantes ont été créées dans les pays belligérants (en Angleterre, par exemple), pour documenter le commerce et l'industrie du pays le plus efficacement possible sur les débouchés et les lieux d'approvisionnement extérieurs.

2° *Pour établir les relations avec les acheteurs* : les moyens sont également très nombreux. Il suffit de signaler :

a) Les offres de services individuelles par correspondance accompagnée d'un envoi d'échantillons;

b) Les offres de services par lettres circulaires auxquelles on cherche cependant à donner artificiellement un caractère individuel;

c) L'envoi de prix-courants, catalogues illustrés, livres d'échantillons, de rapports sur la situation du marché d'un article donné;

d) Les annonces dans les journaux et livres de toutes sortes, ainsi que les affiches.

Ce sont des moyens artificiels auxquels on peut ajouter les organes humains comme les représentants et les voyageurs.

3° *Pour la conclusion définitive des affaires* les moyens artificiels sont en général inefficaces. Quantité d'affaires sont cependant traitées au moyen de la correspondance, mais en général avec des clients déjà en relations avec l'entreprise depuis un certain temps. Il y a pourtant des maisons très importantes qui arrivent à traiter une quantité considérable d'affaires moyennant une correspondance soutenue par les autres moyens artificiels indiqués plus haut. Les

grands magasins de Paris et de Londres atteignent de cette façon un chiffre d'affaires très fort, même avec les pays de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud. Ces moyens sont efficaces lorsque l'entreprise traite directement avec le consommateur, mais ils le sont moins lorsque la clientèle se compose essentiellement de maisons de détail, et beaucoup moins encore dans les cas où l'entreprise ne traite qu'avec des maisons de gros. La réclame faite pour le consommateur est cependant utile aussi dans ce dernier cas, car elle facilite la vente faite par les intermédiaires. Mais il faut qu'il s'agisse d'un article d'une marque spéciale et c'est une réclame que le producteur doit faire lui-même.

Les moyens, ou plutôt les organes les plus efficaces pour conclure les affaires sont le voyageur et le représentant, en dehors des maisons de vente déjà indiquées. Dans le commerce de gros et d'exportation, toute l'organisation extérieure repose sur ces organes, même les maisons de détail en font un usage très actif, et dans les maisons faisant de la réclame, le voyageur est encore utilisé pour enlever l'affaire définitivement, une fois que le terrain a été suffisamment préparé par la réclame. Le téléphone et le télégraphe doivent également être signalés, car beaucoup d'affaires sont traitées par leur entremise.

Si nous mentionnons encore la Bourse, organe de la plus haute importance, pour la conclusion de grosses transactions commerciales, nous aurons passé en revue tous les organes et moyens permettant aux entreprises d'établir des relations avec leur milieu économique. Les maisons de commerce et tout l'ensemble de ces organes et moyens constituent l'appareil de distribution.

Il s'agit pour l'entreprise commerciale de choisir parmi tous les organes et moyens mentionnés ceux qui peuvent lui donner le maximum de productivité avec un minimum de frais.

III

Le Facteur matériel.

19. **Le capital.** — Dans le sens économique, on comprend par le terme *capital* tous les biens de production : espèces en caisse, créances, marchandises, machines etc., se trouvant à la disposition de l'entreprise et formant ses moyens d'action. Dans le sens de la technique commerciale, le mot *capital* a une autre signification. Il signifie la somme de monnaie totale qui se trouve investie dans l'entreprise sous la forme des valeurs ou biens de production que nous venons d'énumérer. Le capital constitue dans ce sens l'origine, la source première de tout ce qui forme les moyens matériels d'action de l'entreprise; mais, en donnant naissance à ces moyens, le capital disparaît, comme matière concrète, pour ne plus former qu'une notion abstraite, une obligation. Il ne laisse de traces que comme passif, comme dette de l'entreprise envers ceux qui lui ont fourni ce capital.

Il y a dans toute entreprise en général deux sortes de capitaux. Ce sont d'un côté les capitaux mis dans l'entreprise par les personnes auxquelles celle-ci appartient et de l'autre côté ceux qui y sont placés par des tiers. Les uns sont introduits dans l'entreprise d'une façon définitive : ce sont les capitaux de l'entreprise ou mieux des propriétaires. Les autres, par contre, ne sont mis dans la maison que pour un temps plus ou moins long : ce sont les capitaux étrangers.

20. **Les capitaux de l'entreprise.** — Dans une entreprise individuelle les capitaux de l'entreprise y sont placés par l'entrepreneur. Dans une société de personnes ils y sont mis par les associés et dans une société de capitaux par les actionnaires.

Si l'on distingue dans l'entreprise individuelle l'entreprise de l'entrepreneur comme capitaliste, les capitaux de l'entreprise cons-

tituent pour l'entreprise un passif. Elle les doit à l'entrepreneur qui les y a mis dans un but que l'entreprise doit atteindre. Si au point de vue juridique ces capitaux ne se distinguent pas du reste et de la fortune de l'entrepreneur, au point de vue économique et technique cette distinction est au contraire manifeste. Il y a là une séparation bien marquée. La comptabilité ne tient compte que des capitaux que l'entrepreneur a mis dans l'entreprise, et elle ne s'occupe pas du reste de sa fortune. Au point de vue de l'entreprise, ce capital constitue donc bien un passif au profit de l'entrepreneur qui conserve d'ailleurs sur ce capital tous ses droits de propriété.

La situation est-elle la même dans les entreprises constituées sous la forme d'une société? Ici il y a lieu de distinguer entre l'entreprise, instrument économique, la société, notion juridique, et les associés, propriétaires collectifs de l'entreprise.

Entre les associés considérés individuellement et l'entreprise se place la société, être juridique ou moral qui possède sur les capitaux fournis par les associés tous les droits de propriété que ces derniers ont abandonnés dans l'intérêt commun. Mais les droits de propriété sur une chose comprennent : 1° le droit de se servir de cette chose; 2° le droit d'en cueillir les fruits; 3° le droit d'en disposer librement (c'est-à-dire d'en faire, cas échéant, des libéralités, des donations et surtout des legs). Ce dernier droit est le plus important des droits de propriété.

Lorsqu'on se rend compte de la nature et du but de l'entreprise commerciale qui est un instrument économique formé pour donner un rendement au profit de ceux qui l'ont constituée, il faut se dire qu'il ne saurait jamais être dans l'intention des associés capitalistes d'abandonner à la société autre chose que le droit de se servir de leurs capitaux dans leur intérêt commun.

Il n'est pas dans la nature de l'entreprise ou de la société de conserver les bénéfices et de se constituer une fortune proprement dite et encore moins de disposer des fonds qui lui ont été remis en faisant des legs. Ces droits, la société ne les possède pas. Elle doit rendre les capitaux qu'on lui a confiés, ou mieux, elle doit les gérer de façon qu'elle puisse les rendre à leurs véritables propriétaires, une fois son but atteint ou sa dissolution décidée.

Même si l'on fait à la société l'honneur de la considérer comme personne morale, il est inexact de dire, lorsqu'on considère les faits, que les capitaux apportés par les associés constituent sa propriété. Elle ne possède sur les capitaux, comme nous venons de le voir, que des droits de propriété très incomplets. Il est également inexact de dire que la différence entre les capitaux étrangers et l'actif total de l'entreprise donne la fortune nette de la société, ce que l'on exprime souvent par la formule A — P = F; A = l'actif, P = les capitaux étrangers, et F = la fortune nette.

La comptabilité des entreprises constituées en sociétés est tenue au point de vue de la société ou de l'entreprise, ce qui revient au même, la société n'étant que le côté juridique de l'entreprise, réalité économique. Elle tient compte de tous les capitaux mis dans l'entreprise, mais, comme dans les entreprises individuelles, elle ne s'occupe pas du reste de la fortune des associés véritables propriétaires de l'entreprise. Pour la société, même considérée comme personne morale, les capitaux de l'entreprise constituent un véritable passif. Ils continuent à faire partie de la fortune de ceux qui les ont fournis et non de celle de l'entreprise qui, n'étant qu'un moyen et non un but, est en réalité sans fortune. Pour l'entreprise, instrument économique, comme pour la société, personne juridique fictive, l'actif est donc toujours égal au passif, il n'y a pas de fortune. La formule exacte est A = P.

L'entreprise est propriétaire des différents éléments formant son actif et dont elle a fait l'acquisition moyennant les capitaux qui lui ont été fournis (ils lui sont fournis en général sous forme de monnaie). Elle doit par contre toute la valeur que cet actif représente, y compris une plus-value éventuelle, à ceux qui lui ont fourni les capitaux et à ceux qui ont un droit au bénéfice. Les capitaux de l'entreprise sont donc un véritable passif de l'entreprise. Ils continuent à appartenir aux associés, mais comme *propriété collective* et en se distinguant nettement du reste de leur fortune individuelle.

Cette distinction entre propriété collective et propriété individuelle est complète dans les sociétés de capitaux; elle est par contre beaucoup moins prononcée dans les sociétés de personnes et elle fait nécessairement défaut dans les entreprises individuelles.

Dans les sociétés anonymes, le capital de l'entreprise constitue la seule garantie matérielle des engagements de la société.

Par contre, les créanciers personnels des actionnaires n'ont aucun droit sur ce capital.

Dans les sociétés de personnes, le capital de l'entreprise garantit en première ligne les engagements de la société, mais en cas de faillite la fortune personnelle des associés en nom constitue une garantie supplémentaire.

Inversement, les créanciers personnels d'un associé n'ont comme garantie de leur créance que la fortune privée de l'associé, mais sa part au capital de l'entreprise constitue une couverture supplémentaire, une fois la société dissoute et les créanciers sociaux désintéressés. Le créancier personnel qui a inutilement poursuivi l'associé sur ses biens personnels peut même, en droit fédéral suisse, exiger la dissolution de la société dans un délai de six mois.

Dans l'entreprise individuelle la fortune du propriétaire n'est pas divisée. La partie qui n'est pas placée dans l'entreprise garantit les créanciers commerciaux au même titre que le capital de l'entreprise garantit d'autre part les créanciers personnels de l'entrepreneur.

Dans cette dernière forme d'entreprises, le droit exclusif des créanciers commerciaux sur les capitaux de l'entreprise n'existe donc pas. Ils sont moins privilégiés que dans les entreprises constituées sous forme de sociétés où le capital de l'entreprise, aux yeux du législateur, doit constituer un fonds de garantie affecté spécialement aux engagements de la société, à l'exclusion des engagements personnels des associés.

Le capital de l'entreprise est placé par les associés d'une façon définitive. Il constitue pour eux une créance qui cependant n'est échue qu'à la fin du contrat de le Société ou au moment de sa liquidation. C'est en outre une créance aléatoire. Les associés ne peuvent retirer de leurs capitaux que ce qui reste une fois les créances des tiers entièrement remboursées. Si ce reste dépasse le montant du capital de l'entreprise apporté, tant mieux; s'il est inférieur, tant pis pour les associés. Ils auront réalisé un gain dans le premier cas et subi une perte dans le second. C'est cette chance et ce risque inhé-

rent au capital de l'entreprise qui le distinguent en première ligne des capitaux étrangers engagés dans l'entreprise.

Une deuxième distinction entre les deux sortes de capitaux résulte de la manière différente dont ils sont rémunérés. Les uns touchent une rémunération fixe, tandis que la rémunération des autres dépend en général des résultats de l'exploitation de l'entreprise.

21. **La formation des capitaux de l'entreprise.** — La façon dont les capitaux de l'entreprise peuvent être formés, dépend en première ligne de la forme juridique de l'entreprise. Les sources qui peuvent contribuer à la constitution de ces capitaux sont très nombreuses et très variées pour les sociétés de capitaux. Elles sont beaucoup plus limitées pour les sociétés de personnes et tout à fait restreintes pour les entreprises individuelles.

En effet, dans l'entreprise individuelle, le capital de l'entreprise, ne peut provenir que d'une seule source, consistant en la fortune de son propriétaire. D'autres fortunes ne peuvent pas y contribuer, car alors ce ne serait plus une entreprise individuelle.

D'autre part, si le propriétaire d'une entreprise individuelle ne veut pas confier les fonctions d'entrepreneur à un directeur ou fondé de pouvoir, il faut qu'il soit capitaliste et possède en même temps les qualités d'un entrepreneur. Ce sont là deux difficultés très sérieuses qui s'opposent au développement des entreprises individuelles. On peut dire que la dernière de ces difficultés est plus grave que la première, car si les grandes fortunes individuelles ne manquent pas, il est, par contre, assez rare que le capitaliste possède aussi, au degré voulu, les qualités d'entrepreneur pour pouvoir diriger seul une grande entreprise.

Ces difficultés que rencontre l'entreprise individuelle se trouvent considérablement atténuées pour les sociétés de personnes. Ici non seulement les capitaux de l'entreprise peuvent s'alimenter à plusieurs sources, mettre en contribution les fortunes de plusieurs personnes ; mais cette forme d'entreprise constitue aussi un moyen plus rationnel de faire coopérer le facteur organisation avec le facteur capital, lorsque ces deux facteurs ne se trouvent

pas réunis chez une seule personne. Cependant, comme le nom l'indique, ces sociétés sont constituées en considération de la personne. Si la situation de fortune des associés est un facteur important, leurs capacités et leurs qualités morales jouent également un rôle très considérable. Etant donné la responsabilité qu'assume un associé en nom, un capitaliste s'associera sous cette forme avec une autre personne et lui confiera, cas échéant, la gérance de l'entreprise, soit entièrement, soit en partie, seulement après s'être dûment assuré que la personne offre en effet toutes les garanties morales et professionnelles voulues. Il en résulte que les entreprises ne peuvent se constituer sous cette forme qu'entre des personnes qui se connaissent. C'est un inconvénient très grave. La possibilité de la formation de ces entreprises se trouve ainsi très limitée. Les capitalistes qui seraient désireux de placer leurs capitaux dans des entreprises sérieuses de cette nature et de s'associer avec des personnes possédant les connaissances et les facultés nécessaires pour pouvoir se charger des fonctions d'entrepreneur, ne manquent certainement pas. D'autre part, des organisateurs capables de diriger avec succès une entreprise, mais ne possédant pas de capitaux, existent également, soit parmi les employés des entreprises existantes, soit parmi les producteurs autonomes, qui, faute de capitaux, ne peuvent développer leur maison. Mais ces personnes ne se connaissent pas et il n'existe pas non plus d'organisations sérieuses se chargeant de les mettre en relations l'une avec l'autre.

Cet inconvénient est écarté pour les sociétés de capitaux. Si ces sociétés ont pu prendre l'extension et le développement que l'on connaît, ce n'est pas parce qu'au point de vue technique et économique elles sont, dans tous les cas où elles existent, supérieures aux autres formes des entreprises privées ; c'est beaucoup plus parce que, dans les sociétés de capitaux, le capital de l'entreprise peut être formé par des contributions d'un très grand nombre de personnes. Des fortunes personnelles ou mêmes collectives très nombreuses peuvent participer à sa constitution. En dehors de cela, et c'est plus important encore, il existe des organisations très puissantes qui se chargent du rôle d'intermédiaire entre le capitaliste et l'entrepreneur. Ces organisations sont la banque et la

bourse. Sans l'une et l'autre jamais les sociétés anonymes n'auraient pu prendre la place prépondérante qu'elles occupent aujourd'hui dans la vie économique.

Pour constituer le capital de l'entreprise des sociétés anonymes, le rôle de la banque est plus important que celui de la bourse. Le capital social de beaucoup de sociétés de capitaux a été formé par des banques sans le concours de la bourse. Les sociétés anonymes dont les actions ne sont pas cotées en bourse sont très nombreuses. Mais les plus importantes de ces sociétés n'ont pu être formées que par suite de l'existence de la bourse, qui constitue un marché idéal permettant l'achat et la vente à tout moment des actions ou parts sociales de ces sociétés.

Les actions, qui sont des certificats représentant et incorporant le droit à une part au capital de l'entreprise, sont en effet transmissibles et négociables, et cette transmissibilité et cette négociabilité sont un autre avantage de la plus haute importance, facilitant la formation du capital des sociétés anonymes. L'actionnaire, lorsqu'il a besoin de son capital, peut ainsi facilement revendre sa part sociale, surtout si les actions sont cotées. Il n'en est pas de même de la part d'intérêt d'un associé d'une société de personnes. Elle ne peut être transférée que moyennant une cession et encore sans que le cessionnaire puisse acquérir les droits d'associé à la place du cédant.

Le capital d'une société anonyme peut être formé de trois façons différentes :

1° Moyennant versement en espèces du montant ou d'une partie du montant des actions souscrites par les souscripteurs. C'est le cas lorsqu'une entreprise nouvelle est constituée de toutes pièces.

2° Moyennant apports en nature, ou à la fois, moyennant apports en nature et versement en espèces.

Les apports peuvent consister :

a) En un brevet, une concession, un terrain, un plan d'organisation, etc ;

b) En une entreprise déjà existante à laquelle le propriétaire veut donner de l'extension ;

c) En une entreprise déjà existante dont on vise moins l'agran-

dissement que la mobilisation de son capital en le divisant en parts négociables.

3º Moyennant versement en espèces du capital actions par les souscripteurs et achat ensuite, après la constitution de la société, contre paiement en espèces, des entreprises, brevets ou concessions qui dans le deuxième cas auraient fait l'objet d'un ou de plusieurs apports.

Dans ce cas il n'y a qu'une fondation par versement en espèces simulées.

Cette façon de procéder est employée assez souvent, afin de tourner les prescriptions de l'article 619 du code fédéral des obligations.

Par ces prescriptions, la loi veut empêcher qu'un fondateur puisse donner comme apport son entreprise ou un autre objet à un prix très supérieur à sa valeur réelle, ou plutôt empêcher qu'il puisse faire un semblable apport sans la connaissance et l'approbation des souscripteurs en espèces, ces derniers étant en effet toujours libres — s'ils le veulent — d'accepter un apport ainsi surévalué.

Le capital social est d'abord formé par des versements en espèces, et, si l'achat de l'objet est opéré ensuite, les prescriptions de la loi ne trouvent pas d'application.

Il est rare qu'une société anonyme soit formée sans qu'il y ait des apports. L'évaluation de la valeur de ces apports sera toujours une des questions délicates dans la constitution du capital des sociétés anonymes. Les apporteurs ont naturellement tendance à faire évaluer leurs apports à une somme souvent trop élevée. Lorsque les apports forment le capital entier ou au moins une grande partie du capital de la nouvelle entreprise, le calcul est erroné même au point de vue de l'apporteur. Les actions de l'entreprise transformée vaudront ce que vaut l'entreprise, et la valeur de l'entreprise se mesure d'après son rendement et non d'après son capital social nominal. Si la nouvelle entreprise ne peut pas payer un dividende raisonnable tout en faisant des amortissements et en constituant des réserves suffisantes, non seulement les actions entre les mains de l'apporteur seront dépréciées, mais il lui sera difficile de les émettre, de les négocier, et la transformation de l'en-

treprise en société anonyme aura manqué son but. Si à côté des apporteurs en nature il y a aussi des souscripteurs ayant libéré leurs actions en espèces, ces derniers se trouveront lésés par une surévaluation des apports en nature.

C'est pourquoi la loi leur donne l'occasion de se protéger, en soumettant à leur approbation l'admission des apports dont ils peuvent connaître la valeur réelle en faisant des vérifications préalables.

Schmalenbach dit dans la *Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung*, *Jahrgang* 6, *Heft* 10 que celui qui veut transformer son entreprise en société anonyme doit fixer pour celle-ci un prix qui assurera à l'actionnaire futur un rendement normal.

Pour établir cette valeur de rendement futur de l'entreprise il faut, d'après Schmalenbach, se baser avant tout sur le rendement de l'entreprise dans les dernières années. Cependant, des rectifications très nombreuses seront nécessaires. Il faudra d'abord examiner de quelle façon les bilans précédents ont été établis. Ensuite, il y aura lieu de tenir compte des frais d'administration supplémentaires qu'occasionne la gestion plus coûteuse d'une société anonyme. Il faudra aussi mettre en ligne de compte les amortissements qui sont plus considérables dans la société anonyme, ainsi que les réserves qu'il est nécessaire d'y constituer. Les tantièmes à accorder au conseil d'administration devraient également être déduits. Le bénéfice restant pour être distribué comme dividende peut se trouver réduit très sérieusement par suite de ces rectifications. C'est cependant en première ligne le dividende payé qui donne le prix aux actions.

Lorsqu'une entreprise individuelle doit être transformée en société anonyme, on établit généralement sa valeur en estimant ou en taxant séparément chacun des éléments dont elle est composée. En faisant ces taxations, on peut se baser soit sur la valeur d'échange actuelle des différents objets, soit sur leur prix de revient, soit encore sur leur prix de reproduction; mais ces bases ne sont pas essentielles pour la nouvelle entreprise. Une entreprise commerciale ou industrielle est un ensemble d'éléments indivisible. C'est un instrument de rendement, et ce qui fait sa valeur, c'est sa puissance de rendement.

Ainsi s'il s'agissait de transformer en société anonyme une maison dont les derniers bilans donnent les chiffres suivants :

1° Capital actuellement engagé, 750.000 francs.

2° Capital engagé en moyenne durant les trois dernières années, 700.000 francs.

3° Bénéfice moyen des trois dernières années, 100.000 francs.

4° Défalcations à faire pour les rectifications que nous avons indiquées, 30.000 francs.

5° Dividende, jugé comme normal de la nouvelle entreprise, étant donné le cours d'émission des actions : 7 %.

On aurait, suivant la méthode de l'auteur cité, pour établir la valeur d'apport, le calcul suivant à faire :

a) Rendement du capital actuel :

$$\frac{700.000}{100.000} : \frac{750.000}{x};$$

d'où $$x = \frac{750.000 \times 100.000}{700.000} = 107.143 \text{ francs.}$$

b) Somme disponible pour la distribution du dividende de la nouvelle entreprise : Francs 107.143 — 30.000 = 77.143 francs.

c) Valeur de l'apport :

$$7 : 100 = 77.143 : x$$

d'où $$x = \frac{77.143 \times 100}{7} = 1.102.042 \text{ francs.}$$

Dans les cas où l'estimation séparée de chacun des éléments de la maison aurait donné une valeur totale supérieure à 1.102.042 fr., il y aurait lieu de la réduire, mais dans le cas contraire on pourra facilement augmenter la valeur de chaque élément jusqu'à ce que l'on obtienne la somme totale établie sur la base du rendement. Si cette augmentation donnait aux différents éléments de l'actif une valeur exagérée, il y aurait lieu de faire figurer dans le bilan d'entrée de la nouvelle entreprise la différence comme fonds de commerce. Ce calcul ne pourrait pas être appliqué pour une entre-

prise n'existant que depuis peu de temps et n'ayant pas encore eu le temps de fournir les preuves de sa vitalité.

22. **La formation successive et la formation simultanée.** — En se plaçant à un autre point de vue, on constate que le capital d'une société anonyme peut encore être formé de deux manières différentes, savoir : successivement et simultanément. La formation est dite successive lorsque les fondateurs, c'est-à-dire les personnes qui ont conçu l'idée de la nouvelle entreprise, en ont élaboré les statuts et pris une part active à sa fondation, ne souscrivent qu'un nombre restreint d'actions et s'adressent pour la souscription du reste aux capitalistes, soit directement, soit par l'entremise d'une ou de plusieurs banques agissant comme commissionnaires.

Le capital n'est formé et la société ne peut être constituée que lorsque toutes les actions sont souscrites.

La formation simultanée du capital est plus fréquente. Elle existe lorsque les fondateurs souscrivent toutes les actions et les libèrent immédiatement soit en entier, soit en partie. La souscription, le versement et les autres formalités nécessaires pour la constitution définitive de la société peuvent ainsi être faites simultanément et dans la même séance. Dans la pratique, des démarches plus ou moins nombreuses, préalables à la constitution, seront nécessaires même avec cette procédure. Il faudra également trouver les capitalistes et s'entendre avec eux, de sorte qu'en fait la différence entre les deux modes de formation du capital est moins grande qu'il ne semble à première vue.

La fondation simultanée n'est très souvent possible qu'avec la coopération d'une banque, qui souscrit une partie du capital et place ensuite les titres dans le public. Lorsqu'il s'agit d'une grosse affaire, un consortium de plusieurs banques peut même intervenir.

Il y a dans ces cas deux émissions, et souvent aussi deux souscriptions successives. La première émission est celle faite par la société elle-même une fois constituée. Les actions ne peuvent en effet être émises qu'après la constitution définitive de la société. La souscription précède donc l'émission primitive des actions. La deuxième émission est celle faite par la maison d'émission qui

a souscrit les actions à la première souscription et qui, pour retirer les fonds qu'elle y a placés, les émet une deuxième fois, souvent en organisant une deuxième souscription. Les adhérents à la deuxième souscription sont donc des acheteurs et non des souscripteurs au capital.

La maison de banque a fait l'acquisition des actions à la première souscription, et l'émission à laquelle elle procède ensuite n'est qu'une méthode particulière de vente. Comme le dit Liffmann, l'émission est une opération passive de la part de la banque. Elle lui sert à retirer les fonds qu'elle a placés dans l'entreprise nouvellement constituée. Le côté actif de son opération est la souscription primitive qui constitue pour la banque un placement de ses fonds. Il y a donc deux opérations bien distinctes de la part de la banque. L'une peut même se faire indépendamment de l'autre. La banque peut, par exemple, souscrire toutes les actions d'une société anonyme sans avoir l'intention de les revendre immédiatement. Elle peut d'autre part aussi se charger de l'émission des actions d'une entreprise sans les avoir souscrites elle-même. Très souvent, les banques d'émission qui souscrivent les actions d'une grande société n'en assument pas les risques. Elles ont soin de constituer préalablement un syndicat de garantie composé d'un nombre plus ou moins grand de capitalistes, dont chacun garantit un nombre donné d'actions qu'il s'engage à prendre ferme au prix d'émission dans le cas où le placement en serait impossible ailleurs. La banque se contente de gérer le syndicat. Elle agit en son nom, mais exclusivement pour le compte du syndicat qui assume tous les risques de l'opération.

Lorsque les banques doivent contribuer à la constitution du capital d'une société anonyme, les services qu'elles rendent ainsi aux intéressés sont souvent très onéreux pour ces derniers. C'est pourquoi Schmalenbach dans la revue déjà citée recommande à ceux qui veulent transformer leur entreprise de se passer autant que possible lors de la fondation des services d'une banque et d'avoir plutôt recours à des capitalistes privés. Pour la simple émission des actions, le concours d'une banque peut être obtenu ensuite à des conditions plus favorables, étant donné que dans cette opé-

ration la banque ne risque pas ses capitaux. Un autre danger subsiste cependant, suivant Schmalenbach, même dans ce cas. La banque place les titres principalement dans sa clientèle attitrée. Celle-ci lui donne ensuite les titres achetés en dépôt ou aussi en garantie pour des avances accordées par la banque, et lui abandonne souvent en même temps le droit de la représenter à l'assemblée générale des actionnaires. La banque arrive ainsi à exercer une influence sur l'entreprise dont elle a émis les actions, sans qu'elle en possède elle-même.

Quant à l'émission des actions, c'est-à-dire à leur placement dans le public capitaliste par les premiers souscripteurs ou fondateurs, on distingue trois méthodes différentes :

1° L'émission *par la souscription.*

Elle peut avoir lieu :

a) A un prix fixé d'avance par l'émetteur;

b) A un prix que le souscripteur peut fixer lui-même, l'émetteur ne lui imposant qu'un prix minimum, ce qui est pratiqué surtout en Angleterre.

2° L'émission *par la vente directe.* La banque qui emploie cette méthode cherche à placer les papiers qu'elle veut émettre en les offrant à ses clients soit verbalement à ses guichets, ou par des démarcheurs, soit par correspondance ou circulaire adressée seulement à ses clients ou au public capitaliste en général.

3° L'émission *par l'introduction à la bourse.* Dans ce cas l'admission des actions à la cote de la bourse est demandée. Les conditions d'admission qui en Suisse varient d'une bourse à l'autre exigent, en général, la production des statuts et du bilan de la société, ainsi que la remise d'un prospectus donnant tous les renseignements nécessaires pour permettre au capitaliste de juger l'entreprise. Le prospectus est publié ensuite dans les journaux. On y indique le jour de l'introduction ainsi que le cours auquel l'émetteur est disposé à céder au moins une partie des actions et on invite le public à donner à l'avance des ordres d'achats.

Nous nous abstenons d'entrer dans la technique de l'émission. Celle-ci ne nous intéresse ici que parce qu'elle constitue un

puissant moyen de faire participer au capital d'une entreprise anonyme les capitalistes les plus divers.

L'émission d'actions est une branche à la fois importante et lucrative des opérations de beaucoup de banques. En France, les grandes banques de dépôts (Crédit Lyonnais, Comptoir National d'Escompte, Société Générale) avaient avant la guerre abandonné l'exploitation de cette branche, aux banques d'affaires. Elles se réservaient pour elles l'émission des valeurs d'État avec conséquence pour la France que ses capitaux, au lieu d'être dirigés tout d'abord vers le commerce et l'industrie du pays, allaient surtout à l'étranger.

On a considéré avant la guerre en France que l'émission de valeurs industrielles et commerciales était une opération incompatible avec les fonctions d'une banque de dépôts. La séparation entre banques de dépôts et banques d'affaires y était assez marquée.

Ce n'était pas le cas en Allemagne où les grandes banques étaient à la fois des banques d'affaires et des banques de dépôts, et s'occupaient sur une large échelle de l'émission de valeurs industrielles et commerciales. Elles soutenaient ainsi l'esprit d'entreprise en Allemagne, tandis qu'en France les grandes banques de dépôts cherchaient pour ainsi dire surtout à tirer profit de l'esprit d'épargne si merveilleusement développé dans ce pays. Elles ne semblent pas s'être rendu compte que, comme détenteurs d'une très grande partie des capitaux de réserve du pays, leur devoir aurait aussi été de réveiller et d'encourager l'esprit d'entreprise. Depuis la guerre, quelques grandes banques de Paris semblent vouloir poursuivre une politique toute différente.

23. **Les capitaux étrangers.** — Les capitaux étrangers sont des capitaux que l'entreprise doit à des tiers, c'est-à-dire à des personnes qui ne sont pas des associés. Ils peuvent entrer dans l'entreprise pour des causes, dans des formes, et à des titres très divers. *Une* espèce de capitaux étrangers se trouve presque inévitablement dans toute entreprise commerciale. Elle résulte du fait que, de nos jours, les affaires ne se traitent pas au comptant. A un moment donné, même dans une entreprise dotée de gros capitaux, une

partie des marchandises achetée est encore impayée. En dehors de ce cas, les capitaux étrangers entrent dans une entreprise bien organisée par suite du fait que sa productivité a dépassé les forces des capitaux de l'entreprise. Tant que le capital de l'entreprise suffit, pour réaliser le chiffre d'affaires qu'il est possible d'atteindre, il n'y a aucune raison de faire appel à des capitaux étrangers. C'est seulement lorsque la maison se développe, que ses affaires prennent de l'extension qu'il y a lieu d'utiliser son crédit et de faire appel à des capitaux étrangers. Toute l'utilité économique du crédit réside dans le fait qu'il permet aux capitaux se trouvant entre des mains qui ne savent pas ou ne peuvent pas les employer productivement, de passer dans les mains d'un entrepreneur qui les fait produire. Si les capitaux étrangers engagés dans une entreprise ne contribuent plus à augmenter sa productivité, ils constituent pour elle une charge.

Accorder du crédit, dit l'économiste français Gide, c'est faire un acte de foi. Cet acte de foi repose sur la confiance qu'inspirent l'entreprise, son capital, et surtout son organisation. Si le capital dont dispose l'entreprise et la fortune privée des associés en nom constituent une garantie, une organisation rationnelle offre une sécurité tout au moins aussi sérieuse, sinon plus grande.

Les capitaux étrangers dans une entreprise commerciale peuvent s'y trouver : 1° par suite d'un prêt, 2° par suite d'un crédit de vente.

Les prêts peuvent être accordés : 1° directement par les capitalistes privés, 2° par une banque intermédiaire entre le capitaliste et l'entreprise.

Au point de vue de l'organisation, cette dernière distinction est par elle-même sans importance. Elle correspond cependant assez exactement à une autre distinction qui, par contre, a une importance capitale. Les capitaux placés directement dans l'entreprise par les capitalistes sont des placements définitifs. Ces capitaux sont placés dans la maison pour rapporter un revenu à leur propriétaire; ils y restent généralement assez longtemps, de sorte que l'entrepreneur peut en disposer librement suivant les besoins présents et futurs de l'entreprise.

Ce sont des capitaux à long terme. Au contraire, les capitaux

qui sont prêtés à l'entreprise par la banque elle-même ne sont dans la règle que des capitaux de passage. Ils ne restent dans l'entreprise que pour un temps relativement très court. Ce sont des capitaux à court terme. Les capitaux étrangers dans une entreprise se divisent donc en capitaux à long terme et en capitaux à court terme. Au point de vue économique, les uns sont des capitaux de placement et les autres des capitaux de réserve. Leur origine est différente. Les uns résultent de l'épargne, les autres du simple fait que dans une économie d'échange les recettes et les dépenses des individus ne coïncident pas. Il est utile de se rendre compte de ce fait.

Les recettes d'une personne physique ou juridique peuvent avoir une ou plusieurs des sources suivantes : 1° prix de vente pour un bien vendu; 2° loyer ou intérêt pour une chose ou un capital loué; 3° salaire pour un service rendu, et 4° bénéfice constituant la rémunération des fonctions d'entrepreneur. L'ensemble des recettes d'une personne peut être considérée comme formant son revenu brut.

Ce revenu qui est toujours touché en monnaie est de nouveau entièrement dépensé, et les dépenses ne peuvent guère être faites autrement qu'en vue de trois buts différents à savoir :

1° Pour maintenir la source des revenus. Ceci exige :

a) La reconstitution du capital;

b) Le paiement des services ayant contribué à la formation des revenus.

2° Pour acquérir des biens de consommation. Ce sont les biens que la personne touchant le revenu et sa famille consomment.

3° Pour constituer un nouveau capital en vue d'obtenir des revenus nouveaux.

Si l'on déduit des recettes d'une personne ce qu'elle est obligée de dépenser pour maintenir la source de ses revenus, on obtient le montant de ses revenus nets; et si l'on déduit encore ce qu'elle dépense pour les biens et les services qu'elle consomme, on obtient l'épargne de cette personne.

L'épargne a un sens négatif et un sens positif. Elle suppose d'un côté une non-consommation et de l'autre un placement en vue d'un revenu nouveau.

Le capitaliste qui fait des épargnes en s'abstenant de consommer tous ses revenus nets est forcé de faire des placements.

Le but des revenus épargnés est d'être confiés à un entrepreneur, d'être placés dans une entreprise afin de contribuer à la production pour pouvoir rapporter des revenus nouveaux.

Les personnes qui font des épargnes et celles qui les emploient productivement sont en général, comme nous l'avons vu, des personnes différentes. Ceux qui épargnent sont les capitalistes dans le sens large de ce mot; ceux qui font produire les épargnes sont les entrepreneurs. Les deux fonctions peuvent se réunir chez les mêmes personnes, mais elles ne se confondent pas. L'une implique l'esprit d'épargne et de prudence, l'autre exige un esprit d'initiative, d'entreprise et d'organisation. Le capitaliste se distingue de l'entrepreneur déjà dans le domaine psychologique.

Lorsque le capitaliste touche ses revenus dont il veut épargner une partie, ou mieux la transformer en de nouvelles sources de revenus, il n'en trouve pas toujours immédiatement le placement voulu. De même, des recettes destinées à être dépensées pour la consommation et celles qui sont affectées à la reconstitution de la source de revenu, sont rarement dépensées immédiatement. Entre le moment où les recettes se produisent et le moment où elles sont dépensées dans l'un des trois buts indiqués, se place généralement un intervalle de temps plus ou moins long. Pendant cet intervalle, les capitaux sont en général mis en dépôt dans une banque. Les banques sont ainsi de véritables réservoirs collectifs de capitaux en réserve. Les capitaux y entrent et sortent continuellement, mais il y en a toujours une partie considérable qui y reste et que la banque cherche à faire fructifier en les prêtant. Elle ne peut cependant faire que des prêts à court terme, étant donné que ces capitaux sont continuellement exigibles. La nature des capitaux en réserve exclut en principe leur placement à long terme. Dans une certaine mesure une infraction à ce principe est admissible, par suite du fait que la banque possède elle-même des capitaux et qu'en temps ordinaire la banque reste continuellement détenteur d'une partie considérable des capitaux en réserve. D'autre part, il y a parmi ces capitaux, des capitaux d'épargne, c'est-à-dire ceux

destinés par leur propriétaire à des placements définitifs. La banque, connaissant ce fait, cherche à en tirer profit en se chargeant elle-même de trouver des placements à ses capitaux; et elle y parvient en s'occupant de l'émission d'actions et d'obligations, soit comme commisssionnaire, soit en agissant pour son propre compte.

Lorsqu'elle ouvre ses guichets à la souscription de l'emprunt d'un État ou d'une entreprise privée sans en garantir la réussite, elle agit comme commissionnaire. Mais si elle prend l'emprunt à son compte ou si elle participe à la fondation d'une société anonyme en souscrivant elle-même les actions qu'elle place ensuite dans sa clientèle, elle agit directement pour son compte. Cependant, dans ce dernier cas aussi, la banque de dépôt souscrit les actions ou les obligations seulement dans l'intention de les revendre immédiatement aux capitalistes. Les capitaux placés à long terme sont donc des placements qui sont toujours faits directement par les capitalistes. La banque elle-même ne peut faire de pareils placements, car les capitaux entre ses mains sont des capitaux flottants, des capitaux tenus en réserve. Ceux qui les louent pour un temps relativement court payent un loyer qui s'appelle l'escompte, tandis que le prix que l'on paye pour louer les capitaux de placement s'appelle intérêt. Le taux de l'escompte et celui de l'intérêt sont déterminés par des facteurs différents.

24. **Les capitaux étrangers à long terme.** — Une entreprise commerciale peut se procurer des capitaux étrangers à long terme en faisant : 1° un emprunt hypothécaire; 2° un emprunt obligataire; 3° un emprunt ordinaire chez un capitaliste. Il n'y a guère pour elle d'autres moyens d'obtenir des fonds comme placement à long terme. Le prix qu'elle paye pour pouvoir se servir de ces capitaux se compose de deux éléments : 1° du taux d'intérêt pur; 2° de la prime pour le risque que ces capitaux encourent. Le premier élément est déterminé par le taux que le capitaliste peut obtenir pour des capitaux en faisant un placement à long terme absolument sans risque. Les placements qui se rapprochent le plus de cet idéal sont ceux qui en temps ordinaires sont garantis par un État de premier ordre. Le deuxième élément est déterminé par la garantie

qu'offre l'entreprise par son capital, son importance, ses perspectives d'avenir, et en toute première ligne par son organisation. Le taux d'intérêt payé comme rémunération des capitaux placés à long terme dans une entreprise varie donc nécessairement d'une entreprise à l'autre, il varie aussi dans l'espace et dans le temps.

Il est très souvent plus avantageux pour une entreprise d'augmenter ses moyens d'action en empruntant des capitaux étrangers qu'en augmentant le capital de l'entreprise.

L'augmentation du capital de l'entreprise, si elle s'opère par l'émission de nouvelles actions ou par l'adjonction de nouveaux associés, augmente le nombre des ayants droit au bénéfice. Au point de vue de l'organisation, les capitaux étrangers à long terme ne se distinguent pas des capitaux de l'entreprise. Ils contribuent exactement au même degré au rendement de l'entreprise, et le montant dont cette contribution dépasse le montant des intérêts payés pour leur rénumération constitue donc un bénéfice net supplémentaire.

Une entreprise qui veut conserver son indépendance fait bien de se procurer des capitaux étrangers d'abord, et de donner ensuite seulement de l'extension à ses affaires. Les emprunts qui sont contractés pour consolider des dettes provenant d'un crédit de banque ou de vente trop largement utilisé, sont souvent faits dans des conditions désavantageuses et mettent la maison dans la dépendance d'une banque ou d'un capitaliste. En outre, il est utile aussi que l'entreprise puisse choisir le moment favorable pour faire son emprunt. Suivant Schmalenbach, le moment d'emprunter est favorable lorsque les affaires en général et surtout celles de la branche dont s'occupe l'entreprise sont prospères. Durant ces périodes, les épargnes se font en plus grande abondance, et le public capitaliste est plus disposé à mettre ses nouveaux capitaux dans les entreprises commerciales et industrielles.

Quant aux remboursements des capitaux étrangers à long terme, il est rationnel de les faire petit à petit et exclusivement par des prélèvements sur le bénéfice. Ce mode de remboursement doit être prévu dans les conditions d'emprunt. Si on rembourse ces capitaux autrement, il en résulte une diminution des capitaux d'exploitation,

et, après le remboursement, l'on se trouve de nouveau placé au même point où l'on était avant l'emprunt.

Si le remboursement doit être fait d'un seul coup, il est utile de constituer petit à petit un fonds de réserve affecté spécialement à ce remboursement.

Du reste, dans les emprunts hypothécaires, un amortissement de la dette est en général prévu et le capital obligations est toujours remboursable conformément à un plan d'amortissement établi d'avance.

25. **Les capitaux étrangers à court terme.** — Le rôle des capitaux étrangers que la maison de commerce se procure à court terme est différent de celui des capitaux à long terme. Ces derniers ont pour but de donner de l'extension à l'entreprise. Ils peuvent être employés aussi bien à faire des achats de marchandises qu'à augmenter les immobilisations de l'entreprise; ils peuvent même être placés dans des participations. Les capitaux à court terme, par contre, ont surtout pour but de hâter et d'activer la circulation des valeurs. Une maison de commerce qui paye au comptant les marchandises qu'elle est obligée de conserver en stock en moyenne pendant trois mois, et qui accorde d'autre part trois mois de crédit à ses clients, ne peut retrouver son capital qu'une seule fois tous les six mois. Son chiffre d'affaires, dans le cas le plus favorable, ne peut être que le double du montant de tous ses capitaux.

Si, par contre, elle demande à ses fournisseurs un crédit de vente d'un mois, et si, d'autre part, une banque lui escompte immédiatement ses créances sur les clients, la circulation de son capital se trouve raccourcie de quatre mois et la maison peut faire un chiffre d'affaires six fois plus fort que le montant de ses capitaux.

Nous avons dans une entreprise commerciale deux sortes de capitaux étrangers à court terme : 1° ceux qui proviennent d'un crédit de banque; 2° ceux provenant d'un crédit de vente.

26. **Le crédit de banque.** — Lorsqu'une maison de commerce veut avoir recours au crédit d'une banque, il faut qu'elle sache d'abord ce qu'elle veut et peut offrir à la banque comme garantie. Les

banques n'accordent en effet en principe des crédits que contre garantie. Il y a donc lieu de voir ce qu'une maison de commerce peut offrir comme couverture du crédit à court terme qu'elle demande. Si nous passons en revue les éléments de son actif, nous y trouvons en première ligne les créances sur les clients qui par leur nature sont tout particulièrement, nous dirions même exclusivement indiquées pour garantir un crédit à court terme. Un crédit à court terme basé sur les créances se rembourse au fur et à mesure de la rentrée des créances, et se contracte à nouveau au fur et à mesure que les créances prennent naissance.

Les créances sur la clientèle sont pour l'entreprise commerciale des capitaux pour ainsi dire retirés de son exploitation. Elles constituent une immobilisation complète d'une partie plus ou moins grande des capitaux de l'entreprise. Pour les utiliser il faut pouvoir les mobiliser.

27. **L'escompte.** — Le moyen le plus simple et le plus répandu consiste à créer des lettres de change sur les débiteurs et à escompter ces lettres de change ou traites auprès d'une banque. Par ce moyen, l'entreprise commerciale peut immédiatement réaliser et engager de nouveau dans ses affaires le produit de ses ventes, tout en accordant un crédit à ses clients.

Les banques exigent parfois une garantie pour se couvrir des risques de non-paiement d'une partie des effets; mais une maison de moyenne importance, bien organisée à tous les points de vue, trouvera facilement à escompter son papier sans autre garantie que celle que le papier offre lui-même.

En réalité, si on va au fond des choses, ce n'est pas un crédit purement personnel que la banque accorde; c'est un crédit reposant non seulement sur la signature de la maison, mais encore sur une transaction en marchandises réelles. Un commerçant sérieux ne vend à crédit ses marchandises à un client qu'après avoir acquis la certitude que ce dernier peut payer. D'autre part, le commerçant acheteur sérieux achète les marchandises parce qu'il est sûr de pouvoir les revendre et de réaliser un bénéfice, et, dans le cas le plus défavorable, au moins de retirer la somme qu'elles lui ont

coûtée. C'est donc sur la valeur de la marchandise qui fait l'objet de la transaction commerciale et sur l'intérêt personnel bien compris des deux parties contractantes que repose le crédit accordé sur la lettre de change escomptée par le banquier. (Voir J.-G. Courcelle-Seneuil : *Les Opérations de banque*, p. 100.)

Ces effets constituent dans tous les pays un article très recherché par les banques, et les facilités d'escompte des lettres de change reposant sur des transactions en marchandises réelles deviennent tous les jours plus grandes.

La lettre de change n'est pas seulement un instrument de crédit, mais aussi un moyen de transport et de règlements. Elle est employée par beaucoup de maisons uniquement pour faire rentrer les créances et sans être utilisée en vue d'un crédit. Cependant, pour le règlement des dettes et le transport de fonds, d'autres moyens plus commodes ont été introduits. Avec les virements de banque et les chèques postaux, les paiements se font avec une facilité plus grande encore. Ces moyens, bien qu'ils ne remplissent qu'une des fonctions de la lettre de change, ont néanmoins considérablement diminué dans certains pays l'usage de cette dernière.

Les clients préfèrent payer par chèque ou par virement au moment de l'échéance de leur dette. En attendant, ces dettes restent dans les livres des fournisseurs comme créances et constituent un actif non utilisable, ce qui peut sérieusement gêner le développement des affaires.

28. **La cession de créances.** — On a cherché en Autriche et aussi en Allemagne à éviter cet inconvénient en introduisant ce que l'on appelle *Die Diskontierung offener Buchforderungen.* Ce n'est pas autre chose que la cession des créances d'une maison à une banque qui accorde en revanche au cédant une avance jusqu'à concurrence de 70 à 90 % du montant de la créance cédée. Celle-ci, une fois cédée à la banque, ne fait plus partie de l'actif du cédant. Elle appartient désormais à la banque et constitue entre ses mains la garantie de son avance. Seulement pour que cette garantie soit effective, plusieurs formalités sont nécessaires :

1° Il faut qu'il existe un écrit constatant la cession. La cession n'est en effet valable que si elle a été constatée par écrit.

2° La cession n'est d'autre part valable vis-à-vis du tiers débiteur que si elle a été portée à sa connaissance avant qu'il en ait effectué le paiement.

3° L'avis doit être donné au débiteur directement par le cédant, ou, s'il est donné par le cessionnaire, il faut qu'il soit appuyé par la présentation de l'acte de cession, sinon le débiteur n'est pas tenu de payer au cessionnaire.

4° En droit fédéral suisse, le cédant ne garantit que l'existence de la créance au moment de la cession; il n'est pas, en droit, garant du paiement. Pour avoir cette garantie du cédant, les banques qui font ces opérations exigent en général l'acceptation d'une lettre de change par le cédant.

Ce qui constitue le point faible des crédits de banque reposant sur une cession de créances, c'est que cette cession doit être notifiée au débiteur. Ce dernier peut l'interpréter d'une façon défavorable pour le cédant, et, dans l'idée qu'il se trouve en présence d'une maison peu solide, être amené à rompre ses relations avec elle.

La substitution du nouveau créancier au premier peut même lui être désagréable. Il peut penser que, n'étant pas en relations d'affaires avec le nouveau créancier, celui-ci n'aura pas pour lui, en cas de gêne, les mêmes égards que le premier.

La cession de créances, bien que répondant à un besoin réel, n'est encore que peu pratiquée en Suisse et en France.

29. **Crédit en compte courant.** — Les banques accordent souvent aussi des crédits à découvert en compte courant, mais, cela va de soi, seulement à des maisons qui offrent la garantie voulue. Dans ce cas, ce sont les créances sur la clientèle qui de fait constituent le seul actif pouvant garantir ou constituer la contre-partie d'un crédit en compte courant. En effet, un crédit à découvert en compte courant est incompatible avec un crédit d'escompte ou de cession. Les crédits en compte courant sont des crédits à court terme et la maison qui y a recours doit, le cas échéant, pouvoir le rembourser en utilisant les fonds provenant de la rentrée de ses créances.

Un crédit en compte courant peut cependant être garanti aussi par un dépôt de papiers valeurs, si la maison en possède et si pour une raison ou pour une autre elle ne veut pas s'en dessaisir. C'est alors une mobilisation des fonds placés dans ces valeurs, sans en faire la vente.

30. **Crédit sur traites documentaires.** — Dans le commerce d'exportation, l'exportateur mobilise ses créances sur les pays d'outremer en faisant escompter les traites documentaires qui constituent entre les mains de la banque une garantie réelle dans le vrai sens de ce mot. Le connaissement qui est toujours joint à la traite documentaire représente en effet la marchandise.

La banque ne se dessaisit des papiers accompagnant la traite, et dont la possession est nécessaire pour pouvoir disposer des marchandises, que contre paiement du montant de la traite de la part du tiré. Souvent cependant elle les lui remet aussi contre son acceptation de la traite.

Dans le commerce d'exportation avec l'Extrême-Orient, les Anglais ont introduit ce qu'ils appellent la *letter of hypothecation* et la *letter of lien*. La première assure à la banque qui a fait des avances à l'exportateur le droit de disposer de la marchandise, de la vendre, si elle le veut, dans le cas où le tiré de la traite documentaire refuserait soit l'acceptation, soit le paiement. La *letter of lien* va plus loin. C'est l'engagement pris par l'acheteur de la marchandise de conserver celle-ci pour le compte de la banque, et de lui verser le montant des ventes jusqu'au règlement total de la somme avancée à l'exportateur; cet engagement est signé aussi par ce dernier. La banque conserve donc un droit de gage sur la marchandise, même lorsque celle-ci se trouve déjà entre les mains de l'acheteur.

Pour la banque, son avance est garantie par un gage réel; pour la maison qui a eu recours au crédit, la contre-partie des capitaux qui en proviennent se trouve dans la créance de la maison sur son acheteur.

31. **Crédit sur marchandises.** — Un crédit de banque garanti de droit ou de fait par des créances exigibles à court terme est un

crédit rationnellement accordé. Les bonnes créances présentent la liquidité nécessaire pour garantir le remboursement du crédit au moment voulu. Les autres éléments de l'actif d'une maison de commerce, à l'exception des papiers valeurs, ne présentent pas cette liquidité. Les marchandises, par exemple, ne peuvent pas être vendues avec la même facilité, elles ne peuvent donc garantir un crédit à court terme qu'à titre exceptionnel. Les capitaux investis dans les stocks de marchandises devraient en règle générale être des capitaux placés à long terme. Il faut, d'autre part, tenir compte que, pour que les marchandises puissent constituer effectivement un gage, il faut que le droit d'en disposer soit transféré et puisse être exercé par la banque. C'est le cas seulement lorsque la marchandise est déposée dans un entrepôt. L'entrepositaire peut alors émettre des certificats d'entrepôt, nominatifs, à ordre ou au porteur, par lesquels il atteste qu'une quantité de marchandises déterminées se trouve déposée à l'entrepôt et que le possesseur du titre peut disposer du dépôt et en réclamer la livraison. Les certificats d'entrepôt ou récépissés sont des papiers valeurs qui incorporent le droit de disposer de la marchandise. Les banques avancent facilement des fonds sur les marchandises ainsi déposées. En France, les récépissés sont doublés d'un warrant à ordre permettant d'emprunter sur la marchandise entreposée, moyennant endossement du titre. La banque possesseur du warrant en fait transcrire l'endossement au magasin général. — Le commerçant propriétaire de la marchandise peut la vendre en endossant le récépissé qu'il conserve; mais le nouvel acquéreur ne peut retirer la marchandise qu'en remboursant au propriétaire du warrant la somme avancée.

32. **Crédit de banque confirmé.** — Le crédit de banque est beaucoup utilisé aussi dans le commerce d'importation pour remplacer le crédit de vente du fournisseur.

Les maisons d'exportation de l'Amérique et de l'Extrême-Orient exigent souvent non seulement le paiement de leurs marchandises déjà au moment de la livraison, mais elles demandent même que leur acheteur donne en même temps que la commande la garantie

que la marchandise sera sûrement payée au moment de la livraison. La maison d'importation pourrait donner cette garantie en déposant la somme nécessaire, mais ceci immobiliserait une grande partie de son actif dont elle a besoin pour ses affaires.

L'intervention d'une banque est donc nécessaire. Par une lettre de crédit, la banque confirme au vendeur qu'au moment de la livraison elle lui payera, pour le compte de l'acheteur, le montant des marchandises livrées contre remise des documents d'embarquement.

Très souvent, la banque chargée par l'acheteur de cette opération de crédit confirmé s'adresse à une autre banque, p. e., à un institut se trouvant sur la place du vendeur et étant même désigné par lui, pour la charger de donner à sa place la lettre de crédit au vendeur.

33. **Acceptation de banque confirmée.** — Il arrive aussi très souvent qu'au lieu de promettre le paiement de la traite au vendeur la banque lui confirme par une lettre spéciale qu'elle acceptera, contre la remise des documents, sa traite tirée sur elle au moment de la livraison. Dans ce cas également, le vendeur ne court aucun risque; en escomptant la traite acceptée par la banque, ce qu'il peut souvent faire même au taux hors banque, il disposera immédiatement du montant de sa vente.

Les services qu'une banque avec ses capitaux disponibles est à même de rendre à une entreprise commerciale ont donc pour celle-ci une importance capitale. Il est du plus haut intérêt pour elle d'entretenir de bonnes relations avec une ou plusieurs banques spécialement organisées et outillées pour lui rendre dans les meilleures conditions possibles les services qu'elle aura à leur demander.

34. **Crédit de vente.** — On entend par crédit de vente le crédit que le vendeur accorde à son acheteur. C'est le crédit que la maison demande à ses fournisseurs. Les capitaux dus par l'entreprise à ses fournisseurs sont des capitaux placés à court terme. Ils doivent avoir comme contre-partie dans l'actif du bilan de la maison des créances exigibles également à court terme. Une maison, dont les créances garantissent un crédit de banque qu'elle utilise, ne saurait

justifier le fait d'avoir encore recours à un crédit de vente. Elle doit payer ses fournisseurs au comptant ou à 30 jours. Pour une maison qui ne possède pas de crédit en banque, le crédit de vente est souvent le seul moyen dont elle dispose pour se procurer des capitaux étrangers à court terme. Il y a cependant pour une entreprise des inconvénients à utiliser ce crédit. Les capitaux que la maison se procure de cette façon sont généralement ceux qui lui coûtent le plus cher. Si pour une entreprise il y a possibilité de substituer à ce crédit un crédit de banque, elle trouvera presque toujours son avantage. En dehors d'un escompte pour prompt paiement qu'elle obtiendra du fournisseur en payant comptant et qui sera, en règle générale, supérieur aux taux d'intérêts, plus la commission qu'elle aura à payer à la banque, elle sera aussi plus libre vis-à-vis de ses fournisseurs. Elle pourra mieux les choisir d'après leurs capacités et faire entrer dans son jeu les avantages de la concurrence. Les entreprises qui ne peuvent obtenir des capitaux étrangers qu'en ayant largement recours au crédit de leurs fournisseurs se trouvent de ce fait toujours dans une situation d'infériorité vis-à-vis de leurs concurrents plus puissants.

35. **Le passif.** — Le passif est la désignation collective de tous les capitaux qui se trouvent dans l'entreprise. On ne compte en général comme passif que les capitaux étrangers et on dit que les capitaux de l'entreprise, qui sont toujours égaux à l'ensemble de l'actif moins les capitaux étrangers, constituent la fortune nette de l'entreprise. On se place dans ce cas au point de vue de l'entrepreneur dans l'entreprise individuelle. Ici le compte capital indique ce que l'entrepreneur a mis dans sa maison. Pour lui le compte capital n'indique donc pas un passif et le solde de ce compte, étant égal à l'excédent du total de l'actif sur le total des capitaux étrangers, constitue en effet la fortune nette de l'entrepreneur. C'est cependant une coincidence purement accidentelle. Si l'entrepreneur n'a pas mis toute sa fortune dans son entreprise, le compte capital de cette dernière n'indique plus sa fortune, mais une partie seulement de cette fortune. La comptabilité de l'entreprise ne tient compte que des valeurs et capitaux se trouvant

dans l'entreprise et elle ne s'occupe nullement de la fortune de l'entrepreneur ou des associés.

Elle ne confond pas l'entreprise avec l'entrepreneur ou avec les associés. Les capitaux que ces derniers ont mis dans l'entreprise continuent à faire partie de leur fortune privée, et, comme les mêmes capitaux ne peuvent pas être compris dans deux fortunes distinctes, il en résulte que l'entreprise, comme telle, n'a pas de fortune dans le sens où une personne physique, une fondation ou une personne morale du droit public (État, commune) peuvent en posséder.

Le passif est la porte par laquelle tous les capitaux entrent dans l'entreprise. Ils y sont enregistrés à leur entrée et effacés à leur sortie. Les capitaux entrent généralement dans l'entreprise en la forme d'une somme de monnaie et, dans les cas où en réalité ils n'y entrent pas dans cette forme, comme, par exemple, lorsqu'il y a des apports en nature, ces apports sont réduits en une somme de monnaie par une évaluation correspondante. La monnaie est la commune mesure de la valeur et un instrument d'échange. Comme telle elle ne possède aucune force productive. Ce n'est qu'un moyen avec lequel il est possible de faire l'acquisition des autres formes de capitaux. Le capitaliste fournit le facteur capital dans cette forme improductive et c'est à l'organisation qu'il incombe de le transformer et de lui donner la forme des capitaux productifs les mieux appropriés au but de l'entreprise et à sa nature. L'entrepreneur le fait en mettant les capitaux entrant dans l'entreprise dans les différents éléments d'actif de cette dernière.

36. **L'actif.** — L'actif de l'entreprise est l'ensemble des valeurs matérielles et immatérielles se trouvant à la disposition de l'entreprise. Ces valeurs sont la transformation et forment la contrepartie des capitaux engagés. Elles les représentent sous une forme concrète. Ces valeurs sont en quelque sorte l'entreprise elle-même. L'entreprise vaut ce que vaut l'ensemble de ces valeurs, ni plus, ni moins. Les capitaux engagés indiquent le prix que l'entreprise a mis pour faire l'acquisition de ces valeurs; mais à eux seuls ils ne donnent aucune indication sur le montant exprimé en mon-

naie que ces valeurs représentent. Ce montant peut être supérieur au total des capitaux, mais il peut aussi être inférieur. Les capitaux étant exprimés en monnaie, c'est donc la valeur réalisable en monnaie des valeurs de l'actif qu'il faut connaître pour pouvoir faire une comparaison, et ceci implique la vente ou la liquidation.

Le prix de vente d'une entreprise n'est pas simplement la somme totale de la valeur d'échange individuelle de tous les éléments qui la composent. L'entreprise est un ensemble organisé dans lequel chaque élément a un rôle propre à remplir et pour lequel il a été créé ou choisi spécialement. S'il était détaché de cet ensemble, sa valeur serait certainement amoindrie. De plus, le fonctionnement de l'ensemble, ses relations avec l'extérieur, etc., sont le résultat d'une organisation qu'il a fallu créer et qui a également sa valeur. La valeur d'échange s'orientera, en toute première ligne, suivant la qualité et l'efficacité de cette organisation qui trouve son expression dans le rendement de l'entreprise.

Dans le cas d'une liquidation, par contre, c'est le total de la valeur d'échange de chaque élément pris isolément qui donne la valeur de liquidation de l'entreprise.

Les différentes sortes de valeurs composant l'actif d'une entreprise commerciale peuvent être réparties en cinq classes, dont chacune a à remplir un rôle économique distinct; ces classes sont les suivantes :

1° Les valeurs d'immobilisation;
2° Les valeurs de rendement;
3° Les valeurs en circulation;
4° Les valeurs de règlement;
5° Les valeurs de réserve.

La proportion entre ces valeurs dans une entreprise commerciale doit être celle qui donnera à la maison, à côté d'une stabilité parfaite, la puissance de rendement la plus grande.

37. **Les valeurs d'immobilisation.** — Les valeurs immobilisées ou valeurs fixes comprennent toutes les valeurs dont la maison a fait l'acquisition afin de pouvoir exercer sa fonction dans les meilleures conditions possibles. Ce sont des valeurs qui ne circulent

pas et ne disparaissent pas par suite de l'exploitation normale de la maison. Elles s'usent cependant petit à petit et nécessitent de ce fait un amortissement proportionnel à la charge de chaque exercice.

Ces valeurs se divisent en deux catégories :

1° Valeurs matérielles; 2° valeurs immatérielles.

Les valeurs d'immobilisation matérielles comprennent dans une entreprise commerciales :

a) Les immeubles;

b) Le matériel et les machines;

c) Le mobilier.

Beaucoup de maisons de commerce ne possèdent cependant pas d'immeubles. Elles louent les locaux dans lesquels elles exercent leur commerce et paient un loyer.

Les valeurs d'immobilisation immatérielles se divisent en valeurs réelles et en valeurs fictives.

Les valeurs réelles comprennent :

a) Les brevets;

b) Les marques de fabrique;

c) Les dessins;

d) Le fonds de commerce.

Ces éléments de l'actif d'une maison de commerce qui peuvent représenter une valeur considérable ne figurent pas toujours dans le bilan. On a l'habitude de ne les y porter que lorsque ces éléments ont dû être achetés. Dans le cas où l'entreprise a créé elle-même ces valeurs, elles ne se trouvent généralement pas portées dans la comptabilité, et le bilan ne donne pas la valeur exacte représentée par l'entreprise. Le bilan périodique ne la donne du reste que très rarement.

Les valeurs fictives d'immobilisation sont les éléments de l'actif qui ne représente aucune valeur réalisable. Citons par exemple les frais de premier établissement, ainsi que les frais de réclame. Nous trouvons ici des dépenses considérables faites d'un seul coup et en bonne partie en faveur des exercices futurs. Dans l'intérêt de la stabilité du rendement de l'entreprise, on répartit ces frais sur plusieurs exercices, ce qui les fait figurer nécessairement dans le bilan.

Les capitaux immobilisés réduisent la partie des capitaux que

l'entreprise pourra placer dans les autres formes de valeurs plus importantes pour son rendement. La prudence et le principe du plus fort rendement demandent donc qu'on immobilise la plus petite partie possible des capitaux.

38. **Les valeurs de rendement.** — Les valeurs de rendement sont, comme le nom l'indique, les valeurs dont l'entreprise tire son rendement. Elles forment l'objet essentiel des opérations de l'entreprise. Dans une maison de commerce, ces valeurs consistent essentiellement en marchandises dont la maison a fait l'acquisition uniquement en vue de la revente avec bénéfice. Les transactions sur ces marchandises constituent, en général, la seule source des bénéfices d'une entreprise commerciale. On rencontre cependant aussi d'autres formes de valeurs de rendement. Les capitaux placés par l'entreprise dans d'autres maisons commerciales ou industrielles à titre de participations sont également des valeurs de rendement. Ces participations peuvent prendre différentes formes et avoir, comme nous l'avons déjà vu, des buts divers.

Le rendement des participations, lorsqu'elles consistent dans la possession d'un certain nombre d'actions, est constitué par le dividende qu'apportent ces actions. Dans le cas d'une commandite ou d'un crédit en compte courant, c'est un taux d'intérêt relativement élevé ou un taux d'intérêt moyen combiné avec une participation aux bénéfices qui peuvent former le rendement direct de la participation.

Dans le cas où les participations ont pour but d'attacher à l'entreprise d'autres maisons, soit comme clientes soit comme fournisseurs, elles donnent en plus un rendement indirect consistant dans le bénéfice rendu par les affaires supplémentaires que ces participations ont permis de réaliser.

Les capitaux non employés pour le moment et placés dans les titres en portefeuille sont également des valeurs de rendement. Il y a lieu de séparer le revenu du portefeuille du rendement des autres valeurs de l'entreprise.

39. **Valeurs en circulation.** — Cette partie de l'actif est formée par les valeurs qui se trouvent momentanément entre les mains des

clients, mais qui doivent rentrer dans l'entreprise dans un temps dépendant des conditions de vente de la maison. Pour la maison, ces valeurs dans leur forme concrète ne se trouvent plus sous son contrôle. Elles ne sont constituées que par des créances. Entre les mains des clients ce sont des capitaux étrangers qui viennent renforcer leurs moyens d'action. Ces valeurs ont quitté la maison sous forme de valeurs de rendement et reviendront en espèces qui, en attendant d'être transformées dans l'une des trois catégories de valeurs dont nous venons de parler, resteront entre les mains de l'entreprise comme valeur de règlement.

Les valeurs en circulation sont la partie de l'actif la moins utile à la productivité de l'entreprise. Plus cette partie est grande, plus l'activité de la maison est entravée. Cet inconvénient, comme nous l'avons déjà vu, se trouve écarté si les clients de la maison lui permettent de fournir des traites et si la maison a la possibilité de transformer ces traites immédiatement en argent disponible pour de nouvelles affaires. Les traites ont un autre avantage, celui de permettre d'opérer la rentrée de ces fonds avec une régularité presque mathématique; ceci rend le contrôle des débiteurs très facile et empêche l'accumulation non justifiée de créances.

Lorsqu'un client n'accepte pas de traites sur lui et qu'il se réserve de faire remise à l'échéance soit par chèque soit par virement, il n'est pas sûr que cette échéance soit scrupuleusement observée. L'entreprise ne peut donc pas compter sur la rentrée de ses fonds avec toute la certitude voulue pour pouvoir de son côté prendre rationnellement les dispositions nécessaires afin de faire face à ses propres engagements. A ce point de vue, le remplacement de la traite par le chèque postal et les virements peut être considéré comme un désavantage assez sérieux.

40. **Valeurs de règlement.** — Les valeurs de règlement sont composées de la partie de l'actif que l'entreprise conserve dans un état de liquidité parfaite afin de pouvoir faire face aux engagements courants. Les valeurs les plus liquides sont d'abord les espèces en caisse, ensuite les avoirs en banque, puis les effets escomptables en portefeuille, et quatrièmement, les valeurs mobilières cotées en

bourse. En temps ordinaire, ces quatre formes présentent à de petites différences près la même liquidité. Cependant lorsqu'on a le choix, et lorsque les valeurs de règlement sont importantes, on a intérêt à choisir celle de ces formes qui est la moins onéreuse. Ces valeurs sont en effet des forces au repos et ne contribuent par conséquent en rien à la productivité de l'entreprise. La forme monnayée, ou facile à transformer en monnaie, d'une partie de l'actif s'impose parce que les capitaux entrés dans la maison ne peuvent être remboursés que sous cette forme. Cette forme seule compte pour éteindre un passif et pour faire face aux engagements de la maison.

La quantité d'actif liquide doit être proportionnée aux engagegements auxquels il aura à faire face. D'autre part, les engagements ne doivent être contractés que dans la limite des moyens pouvant devenir liquides au moment voulu. C'est là tout le problème de la liquidité d'une entreprise commerciale.

De nos jours, la banque est devenue le caissier des entreprises commerciales. Celles-ci ne conservent plus dans leur coffre-fort que des sommes insignifiantes. Les paiements et les encaissements pour le compte des entreprises commerciales et industrielles sont devenus une des fonctions de la banque qui souvent s'en charge presque gratuitement pour ses clients habituels. Les valeurs de règlement se trouve donc concentrées, pour une grande partie, dans le compte courant de la maison à la banque. Il en découle pour la maison trois avantages : 1° ces valeurs sont ainsi productives d'un petit intérêt; 2° les risques qu'implique la garde d'une somme considérable d'espèces sont à la charge de la banque qui, spécialement organisée, peut les assumer facilement; 3° les erreurs de caisse et les risques que comporte le transfert d'une forte somme de la banque à la maison le jour de paie sont écartés.

41. **Valeurs de réserve.** — Une entreprise de commerce, qui veut se mettre à l'abri de toute surprise — dont les conséquences pourraient être funestes à sa stabilité, — peut soustraire une partie de son actif à tous les risques résultant de l'activité de l'entreprise. Cette mesure peut consister en la mise en réserve d'une certaine somme plus ou moins grande suivant l'importance de la maison,

soit sous forme d'un avoir en banque, ou plus rationnellement sous formes de valeurs de tout premier ordre cotées à la bourse. On n'utilisera ces valeurs que dans le cas de nécessité absolue et pour les reconstituer immédiatement après.

Les valeurs de réserve se trouvent en général mélangées avec les valeurs de règlement qu'une gestion prudente ne manque jamais de mesurer très largement et au delà de ce qui est nécessaire pour faire face aux engagements courants. Toutes sortes d'imprévus pouvant survenir doivent être pris en considération, et il est bon que les valeurs de règlement soient supérieures aux engagements auxquels elles ont à faire face.

42. **Le bilan.** — Lorsqu'on veut connaître la situation exacte d'une maison et les résultats obtenus par son exploitation, on dresse son bilan. Le bilan comprend d'un côté toutes les valeurs dont nous venons de parler et de l'autre les capitaux que la maison a employés pour acquérir ces valeurs. Comme nous l'avons déjà dit, les unes constituent l'actif et les autres le passif. Un bilan complet doit contenir en outre le compte de profits et pertes dont le *doit* comprend tous les frais, pertes et moins-values, et l'*avoir* tous les produits, bénéfices et revenus.

Nous appelons les deux parties dont un bilan complet se compose : bilan de situation et bilan des résultats. Ces deux parties sont en relations intimes et l'une est toujours subordonnée à l'autre; mais, suivant le but du bilan, soit l'une soit l'autre constitue la partie essentielle, comme nous allons le voir plus loin.

Les circonstances dans lesquelles il est nécessaire d'établir le bilan d'une entreprise sont diverses. La fondation de l'entreprise exige déjà qu'on fasse un bilan. Ensuite, toute reconstitution, transformation quelconque, vente ou liquidation de cette entreprise, toute modification de sa forme juridique, et, si elle appartient à une société de personnes, tout changement dans la composition de cette société, sont des faits qui nécessitent généralement l'établissement d'un bilan. Il s'agit ici de bilans spéciaux en ce sens qu'ils sont établis en vue d'un but spécial. D'autre part nous avons les bilans périodiques. Ce sont les bilans intermédiaires mensuels, trimes-

triels et semestriels; le bilan de clôture technique ou intérieur et le bilan de clôture officiel. Les bilans intermédiaires et le bilan de clôture technique sont établis dans l'intérêt de l'organisation de l'entreprise; ils ont spécialement pour but de fournir à la direction des renseignements sur le fonctionnement rationnel ou non de l'entreprise. Le bilan de clôture officiel par contre a surtout pour mission de faire ressortir le bénéfice à répartir.

Pour bien établir un bilan, il est indispensable de se rendre compte du but auquel il doit servir. Entre les bilans spéciaux et les bilans périodiques, il y a des différences notables. Dans les bilans spéciaux, c'est le bilan de situation qui est la partie la plus importante. Dans les bilans périodiques, l'attention est par contre concentrée sur le bilan des résultats. L'un est établi afin de faire ressortir la valeur exacte de l'actif et du passif de l'entreprise à un moment et à un point de vue donnés (vente, liquidation), et l'autre doit montrer le plus exactement possible les résultats de l'exploitation pendant une période donnée. Cette différence du but a son importance au point de vue de l'évaluation des éléments de l'actif. Quant au passif d'une entreprise commerciale, il consiste, comme nous l'avons vu, dans les capitaux se trouvant dans l'entreprise. Le montant de ces capitaux reste invariable. Il ne peut varier que dans le cas où les capitaux auraient été fournis en monnaie étrangère. Ce cas excepté, le passif doit ressortir exactement des livres et il n'y a donc aucune évaluation à faire à son égard. Il n'en est pas de même des éléments de l'actif. Ils consistent en grande partie en choses concrètes dont la valeur est soumise à des fluctuations. A leur entrée dans la maison ils sont comptabilisés à leur prix d'achat, mais depuis l'achat jusqu'au moment du bilan leur valeur peut varier. Il faut donc en faire une nouvelle évaluation au moment de l'établissement du bilan et cette évaluation a lieu en vue du but principal du bilan. Entre les différentes sortes de valeurs : valeur d'achat actuelle, valeur d'achat effective, valeur de production, valeur de reproduction, valeur d'usage, valeur de rendement et valeur de liquidation, il s'agit de choisir celle répondant au but du bilan. Dans le bilan de constitution c'est évidemment la valeur d'acquisition ou la valeur d'achat actuelle qui doit être donnée aux différents éléments de

l'actif. Dans un bilan servant de base à la vente de l'entreprise, l'actif doit être évalué de manière à représenter la valeur de rendement de l'entreprise. Dans un bilan de liquidation, par contre, il y a lieu de donner à chaque élément le prix auquel il pourra être vendu séparément. Dans tous ces bilans le bilan des résultats ne joue qu'un rôle secondaire. Il n'a plus pour but de donner les résultats exacts de l'exploitation. Ces résultats sont altérés par les pertes ou les gains résultant de l'évaluation de l'actif faite dans le bilan de situation.

Il n'en est plus ainsi lorsqu'il s'agit de bilans périodiques. Ici le bilan des résultats se trouve au premier plan. Il devient la partie principale du bilan. Ces bilans ont en effet pour but de faire ressortir surtout très exactement les résultats de l'activité de l'entreprise. C'est d'après ces résultats que le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise doivent être jugés. Comme l'entrepreneur a consacré à cette organisation tout son temps, tout son savoir et tout son pouvoir, il s'agit pour lui de trouver dans le bilan intermédiaire et surtout dans le bilan de clôture technique un instrument de précision lui permettant de mesurer très exactement l'efficacité de cette organisation. Ce bilan doit donc indiquer les résultats obtenus d'une façon exacte, et dans son établissement l'évaluation des éléments de l'actif est faite en vue de ce but. Deux principes sont à la base de cette évaluation : elle doit être faite de manière à faire ressortir dans le bilan des résultats tous les bénéfices et plus-values effectivement réalisés, elle doit en outre tenir compte de toutes les pertes et moins-values, aussi bien de celles qui sont déjà survenues, que de celles seulement en perspective; mais elle doit exclure tous les gains et plus-values non encore définitivement acquis. Ces principes paraissent manquer un peu de logique surtout si on considère que ce bilan doit donner exactement les résultats de l'exploitation. Ils exigent que l'on tienne compte des moins-values provenant des fluctuations de prix; mais ils interdisent de faire de même des plus-values dues aux mêmes causes. La logique est dans ce cas obligée de faire place à la prudence. Une plus-value non encore réalisée n'est pas un bénéfice certain et il serait imprudent de la considérer comme telle, car, par suite d'une circonstance ou

d'une autre, ce bénéfice peut encore échapper à l'entreprise. Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin. Auparavant, nous tenons à faire ressortir que dans les bilans périodiques le bilan de situation est entièrement subordonné au bilan des résultats. Il donne la situation de l'entreprise telle qu'elle résulte de l'établissement du bilan des résultats suivant les principes indiqués. Le bilan périodique n'indique donc pas la valeur de l'entreprise. Il n'indique ni sa valeur d'achat, ni sa valeur de vente, ni sa valeur de liquidation, ni sa valeur de rendement. Il ne fait que fournir des renseignements sur la stabilité de l'entreprise, en indiquant la composition et la valeur relative des éléments de son actif et de son passif, ainsi que l'état de sa liquidité. Les éléments de l'actif peuvent même être évalués sur des bases différentes.

Ainsi on évalue :

1° Les valeurs d'immobilisation d'après le plan d'amortissement. Dans aucun cas il ne serait admissible de porter ces valeurs à un prix supérieur à leur prix d'achat.

2° Les valeurs de rendement en tant que marchandises en stock, au prix coûtant comprenant le prix d'achat des marchandises, plus les frais de douane et de transport jusqu'au lieu de destination. Si le prix coûtant effectivement payé est supérieur au prix coûtant actuel, il doit être remplacé par ce dernier.

3° Les valeurs en circulation telles qu'elles ressortent des écritures, mais en tenant compte des créances douteuses qui doivent être éliminées très soigneusement ou ne figurer tout au moins que pour leur valeur réelle.

4° Les valeurs de règlement, de réserve ou de rendement, lorsqu'elles consistent en titres au prix d'achat ou au prix actuel, si ce prix est inférieur au prix d'achat. C'est la seule évaluation qui soit prudente et qui évite des fluctuations dans le bilan d'une année à l'autre. Elle n'est pas exigée par le code fédéral des obligations qui, à l'article 656, 3e alinéa, se contente d'exiger pour les sociétés par actions l'évaluation des valeurs cotées au cours moyen du mois qui précède la date du bilan.

Les bilans périodiques présentent encore une autre caractéristique. En dehors des différentes sortes de valeurs et de capitaux que

nous connaissons, ils contiennent en général aussi des valeurs et des capitaux appelés transitoires, comptabilisés sur des comptes d'ordre. L'entreprise commerciale est un organisme qui consomme et qui produit. Le bilan des résultats doit contenir d'un côté tout ce que l'entreprise a consommé et de l'autre tout ce qu'elle a produit dans la période donnée. C'est de cette façon seulement qu'il arrive à atteindre son but, qui est de renseigner sur le fonctionnement de l'entreprise. Seulement les faits de consommer et de produire ne sont pas comptabilisés au fur et à mesure qu'ils ont lieu. Les valeurs et les services que l'entreprise consomme ne sont portés dans les livres que soit au moment de leur réception, soit au moment de leur paiement. Paiement, réception et consommation se rapportent aux mêmes choses, mais ils n'ont pas lieu en même temps. Il y a ainsi au moment de l'établissement du bilan en général des valeurs et des services qui sont comptabilisés, mais non encore consommés, et il y en a qui sont consommés, mais non encore comptabilisés. On redresse la situation pour les choses concrètes en faisant l'inventaire des existants et en portant à l'actif ce qui en reste et au bilan des résultats ce qui a été consommé. C'est le cas des matériaux et approvisionnements divers et même des marchandises. Quant aux choses consommées, mais non encore comptabilisées, on en forme un poste transitoire ou d'ordre au passif et on en débite le bilan des résultats. Pour les services la situation est la même. Seulement, au lieu de pouvoir en faire un inventaire, il faut avoir recours à la mémoire et aux écritures. Il faut voir s'il y a des services comptabilisés, mais non encore consommés. S'il y en a, on forme un poste transitoire à l'actif et on en crédite le bilan des résultats. Par contre, s'il y a des services consommés, mais non encore comptabilisés, on en forme un poste transitoire au passif et on en débite le bilan des résultats. Le loyer, les primes d'assurances, les impôts, les intérêts payés d'avance ou restant dus, donnent généralement lieu à des postes transitoires des bilans périodiques. Ceci prouve que dans les bilans périodiques c'est au bilan des résultats que l'on attache la plus grande importance. Les postes transitoires constituent une mise au point de cette partie du bilan (Voir E. SCHMALENBACH : *Grundlagen dynamischer Bilanz-*

lehre, *dans la Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung Jahrgang* 13, *Heft* 1-4.

Nous n'avons pas à entrer ici davantage dans la technique du bilan. Pour notre travail le bilan ne nous intéresse qu'au point de vue du rôle qu'il joue dans l'organisation. Nous avons vu que dans le bilan périodique, qui seul entre en ligne de compte sous ce rapport, le bilan de situation renseigne sur le degré de stabilité que possède l'entreprise. Comme cette stabilité doit être maintenue à tout prix, il est absolument nécessaire qu'un bilan soit établi le plus souvent possible, au moins à la fin de chaque mois.

Quant au bilan des résultats, il indique, comme nous l'avons déjà dit, si l'entreprise fonctionne rationnellement ou non. Son établissement à de courts intervalles est donc aussi indispensable que celui du bilan de situation; mais il est considérablement plus difficile. Il y a des obstacles sérieux à vaincre, et, pour y arriver, il est en général nécessaire de donner à l'organiation de l'entreprise une orientation spéciale. Nous nous occuperons de ce problème un peu plus loin dans le chapitre sur le bilan intermédiaire.

Le bilan de clôture technique est un bilan intérieur. Il est fait pour le personnel dirigeant, auquel il doit fournir les renseignements les plus précis sur la situation et la marche de l'entreprise. Il se distingue du bilan de clôture officiel par le fait qu'il est en général beaucoup plus détaillé et qu'il contient des indications qu'il est souvent utile de tenir secrètes. Le bilan officiel est toujours plus ou moins frisé. Le bilan technique, par contre, a pour but de présenter les choses et les faits tels qu'ils sont. L'établissement du bilan des résultats demande dans ce bilan des soins tout spéciaux. Il lui incombe de montrer le résultat économique de l'activité de l'entreprise pendant tout un exercice. C'est un point capital.

Il est utile de se rendre compte que ce résultat se compose de plusieurs éléments. On peut les classer en deux catégories : 1° charges et produits résultant de l'activité régulière de l'entreprise, et 2° charges et produits ayant un caractère accidentel. L'entreprise consomme pour produire. Comme c'est un organisme économique, son exploitation doit être basée sur des principes purement économiques et elle ne doit s'imposer que des charges susceptibles d'aug-

établir la prime à prélever, il est nécessaire d'abord de connaître exactement l'étendue de ces risques.

Nous pouvons donc considérer comme les véritables facteurs de la stabilité de l'entreprise :

1° L'assurance extérieure;
2° Les réserves ouvertes ou cachées;
3° La liquidité;
4° Les amortissements;
5° L'assurance intérieure et une organisation rationnelle.

46. **L'assurance extérieure.** — Les risques contre lesquels l'entreprise peut s'assurer à une organisation spéciale sont les suivantes : les risques de chômage, d'incendie, de transports maritimes et terrestres, d'accidents et de la responsabilité civile qui en résulte pour l'entreprise, les risques de vol, de détournement de la part des employés, les risques de pertes sur obligations par suite de remboursement au pair, risques de bris de glace, etc. Les assurances contre ces risques peuvent être contractées au moyen du paiement de primes très modérées et auprès de compagnies offrant toute la garantie voulue. Il est donc très avantageux pour une entreprise de pouvoir s'assurer dans de bonnes conditions contre des risques aussi lourds de conséquences. L'entreprise doit chercher à profiter de ces occasions dans la plus large mesure possible.

Il y a cependant une sorte d'assurance, celle contre les risques de crédit, qui ne paraît pas offrir à l'entreprise des avantages sérieux. Bien que l'idée de cette assurance soit vieille et que des essais nombreux aient déjà été faits pour la mettre en pratique, elle n'a pris jusqu'ici aucune extension. A. Manes dit que les institutions qui se sont chargées de protéger les autres contre les risques d'insolvabilité auraient eu besoin elles-mêmes de pouvoir s'assurer contre leur propre insolvabilité. Une entreprise commerciale traitant avec un grand nombre de clients très dispersés trouve du reste dans sa propre organisation les caractéristiques d'une organisation d'assurance. Elle peut s'assurer elle-même contre les risques de crédit et conserver ainsi en même temps toute sa liberté d'action concernant les crédits à accorder.

Il y a un autre genre d'assurance que les entreprises de certaines branches peuvent contracter. Nous voulons parler des risques résultant des fluctuations de prix des marchandises cotées à la Bourse. Les entreprises, qui veulent éliminer des résultats de l'exploitation tous les effets dus au hasard et à la spéculation, peuvent, chaque fois qu'elles font un achat considérable de marchandises, faire une contre-opération à terme qui les couvre contre une baisse susceptible de se produire entre le moment de l'achat et le moment de la vente. Si une baisse ou une hausse se produit, la maison perd alors d'un côté ce qu'elle a gagné de l'autre par suite des fluctuations intervenues.

Les maisons d'exportation et d'importation, traitant avec des pays sur lesquels le cours du change est soumis à des variations très grandes, peuvent également s'assurer contre cette variation, soit directement à la Bourse, soit auprès d'une banque, en vendant leur créance d'avance ou en achetant à terme une remise pour le montant dû.

47. **Les réserves.** — Les réserves qui sont formées en vue de stabiliser le rendement et l'entreprise elle-même sont de deux sortes. Elles peuvent être ouvertes et figurer au grand jour dans le bilan, ou se trouver cachées dans l'un ou l'autre des éléments constituant soit l'actif, soit le passif de la maison. Les réserves ouvertes ont le grand avantage de donner une situation bien claire et de rendre au bilan le caractère de vérité et d'exactitude qu'il doit effectivement avoir. Mais nous avons déjà vu que pour différentes raisons ce n'est que rarement le cas. La formation de réserves qui ont pour but de protéger d'avance l'entreprise contre les difficultés susceptibles de se produire dans l'avenir et que son organisation est impuissante à éviter entièrement, a sa raison d'être tout d'abord dans les sociétés anonymes. L'élément qui influe le plus et le plus directement sur le cours des actions est le dividende mis à la disposition des actionnaires. Plus ce dividende est stable et augmente dans le courant des années, plus les actions sont appréciées et l'estime de la maison s'accroît ainsi à la bourse. Les réserves forment de leur côté également un élément influant très sérieusement sur le cours des actions.

L'actionnaire, s'il ne touche pas tous les bénéfices réalisés par l'entreprise, voit par contre, par suite de l'accumulation, sous forme de réserves, de ces bénéfices non distribués, le cours de ces actions monter parce que ces réserves restent toujours la propriété des actionnaires. Si pour une raison où une autre l'actionnaire est amené à vendre ses actions, les bénéfices qu'il n'aura pas touchés par suite de la formation de réserves lui seront versés alors sous forme de plus-value de ses actions. Même si l'action n'est pas cotée, l'action vaut ce que vaut l'entreprise, ni plus ni moins. L'actionnaire a donc absolument tort de se plaindre lorsque les administrateurs prévoyants forment des réserves sérieuses. Ces réserves ne sont pas perdues, même pour ceux des actionnaires qui vendent leurs titres. Ils comprennent cependant souvent très mal leurs intérêts, et la chose essentielle pour eux est le dividende qu'ils peuvent toucher immédiatement.

Les administrateurs sont, pour cette raison même, forcés de constituer des réserves cachées. Ils y parviennent en estimant une partie de l'actif de l'entreprise au-dessous de sa valeur réelle. Les marchandises en stock, par exemple, peuvent être estimées d'une façon très prudente, de sorte que malgré des conditions économiques très défavorables qui peuvent survenir et occasionner des pertes, l'administration de la maison est quand même en mesure de faire ressortir le bénéfice habituel, en y faisant rentrer une partie des bénéfices des années précédentes mis en réserve. Dans ce cas, les réserves cachées ont l'avantage de rendre moins apparente pour l'extérieur l'influence des années difficiles que la maison traverse par suite de pertes ou pour toute autre raison. Il est probable que dans toutes les grandes entreprises par actions prospères et présentant la stabilité voulue, il y a des réserves cachées à côté de celles qui sont formées ouvertement. Cette politique de stabilisation comprise dans des limites raisonnables ne peut être qu'encouragée, et le législateur aurait à notre avis tort de l'entraver.

Dans les autres formes d'entreprise il y a également avantage à procéder d'après le même principe. Des réserves peuvent être formées en vue de garantir la maison contre les fluctuations de

prix susceptibles de se produire pour les marchandises en stock. De même pour les créances, la prudence même commande la constitution d'une réserve en prévision de pertes auxquelles l'entreprise se trouve toujours exposée.

Les amortissements faits d'une façon très large sur les immobilisations constituent également une réserve. Les amortissements et les réserves sont toutefois deux choses tout à fait distinctes, mais qui sont souvent confondues. La différence est celle-ci : les réserves sont faites pour l'avenir, les amortissements pour le passé. Toute diminution de valeur, survenue au courant de l'exercice d'un élément d'actif de la maison, nécessite un amortissement. Toute perte, difficulté et ralentissement de la marche des affaires sortant des limites de l'ordinaire et pouvant se réaliser dans un avenir plus ou moins prochain, donnent lieu, de leur côté, à la formation de réserves. Lorsqu'une entreprise met donc au passif de son bilan sous le nom de réserves une certaine somme, pour compenser une perte subie ou devant se produire d'une façon certaine, soit dans son portefeuille, soit dans ses valeurs en circulation, elle procède à un amortissement, mais non à la constitution d'une réserve.

Les réserves cachées ont pour effet que le bilan n'exprime pas la vérité; mais, en matière de bilan, la vérité est difficile à établir. C'est une question d'évaluation et d'appréciation pour laquelle le point de vue où l'on se place est essentiel. Tant que l'entreprise se trouve dans les mêmes mains, c'est avant tout un instrument qui doit donner un rendement. Le bilan que l'on fait à intervalles réguliers a pour but de mesurer ce rendement. Il est alors logique d'évaluer les valeurs de rendement de la maison, en première ligne d'après leurs capacités de rendement, et dans cette évaluation il est permis de tenir compte dans une large mesure des conditions économiques et de l'influence qu'elles peuvent avoir sur le rendement futur de la maison. Le but des réserves est de maintenir le rendement de l'entreprise aussi dans les temps difficiles.

Le mot réserves a deux significations, celle que nous venons de lui donner dans les lignes qui précèdent et celle que nous lui avons donnée en parlant des valeurs de réserves. Une maison peut posséder des réserves importantes ouvertes ou cachées, formées par des

bénéfices réalisés, et non distribués; mais si elle ne prend pas la précaution de tenir liquide une partie suffisante de son actif, elle peut tout de même se trouver, à un moment donné, dans l'impossibilité de faire face à ses engagements. La liquidité est donc un autre facteur important de la stabilité.

47. **La liquidité.** — L'entreprise commerciale, afin de pouvoir rembourser ses capitaux étrangers devenus exigibles, est obligée d'avoir au moment voulu une partie suffisante de son actif dans un état liquide, c'est-à-dire en espèces en caisse, ou en un avoir disponible en banque. Cette partie liquide de son actif doit correspondre à la partie exigible de son passif. Elle est composée, comme nous l'avons déjà vu, par les valeurs de règlement.

Pour une entreprise commerciale, la liquidité ne joue pas le même rôle que pour une banque chez laquelle une partie très grande des capitaux étrangers est constamment exigible. En réalité cependant, une partie relativement petite des dépôts en banque est retirée à la fois, et, pour la liquidité de ces institutions, c'est cette partie, dont la probabilité du retrait est très grande, qu'il est essentiel de connaître.

Dans une entreprise commerciale, on n'a pas besoin de tabler sur des probabilités. On peut y établir d'avance très exactement les échéances des engagements et prendre entre temps les dispositions nécessaires.

Le capital de l'entreprise n'exige aucune liquidité, et les capitaux étrangers à long terme seulement dans la proportion en laquelle ils sont remboursables. Plus la proportion de ces deux catégories de capitaux, qui pratiquement n'en forment qu'une, est grande par rapport aux capitaux étrangers à court terme, plus la solution du problème de la liquidité se trouve facilitée.

Une entreprise travaillant en grande partie avec des capitaux étrangers provenant des crédits de vente, exigibles au bout de trois mois, aura besoin d'un actif très facile à rendre liquide. Dans ce cas, la durée de la circulation des valeurs ne devra, en principe, jamais dépasser trois mois, ce qui n'est pas toujours facile à réaliser.

Il est donc nécessaire pour la stabilité de l'entreprise que les valeurs immobilisées et les marchandises en stock soient couvertes par les capitaux de l'entreprise et les capitaux étrangers à long terme. Les capitaux étrangers à court terme ne doivent pas être immobilisés.

Le rapport entre les capitaux étrangers et les capitaux de l'entreprise n'est pas essentiel. Ce qui importe surtout, c'est la forme qui a été donnée à ces capitaux, soit la composition de l'actif.

Une entreprise commerciale qui n'escompte pas ses effets peut, en temps ordinaire, faire facilement usage d'un crédit jusqu'à concurrence du montant de ses valeurs en circulation, pourvu que ces valeurs rentrent sûrement avant l'échéance du crédit. D'autre part, un crédit de banque en compte courant, qui pourrait être dénoncé de la part de la banque d'un moment à l'autre, serait pour le commerçant un objet d'inquiétudes constantes. Il est nécessaire que le délai de dénonciation soit assez long pour permettre à l'entreprise de faire rentrer les valeurs en circulation formant la contrepartie du crédit de la banque. Si la maison peut remplacer le crédit, il n'y aura pas de changement pour elle; si, par contre, ce remplacement ne pouvait être trouvé, l'existence de la maison ne serait pas mise en question, mais sa productivité et son rendement subiraient nécessairement une diminution très sérieuse.

VALEURS	CAPITAUX
1º Immobilisations;	1º Capitaux de l'entreprise;
2º Valeurs de rendement : marchandises, participations;	2º Capitaux étrangers à long terme;
3º Valeurs en circulation;	3º Capitaux étrangers à court terme;
4º Valeurs de règlement;	4º Capitaux échus ou à échoir dans un court délai;
5º Valeurs de réserves.	5º Imprévus.

Ce tableau indique la forme de valeurs qui doit correspondre à chacune des différentes sortes de capitaux pouvant se trouver dans une entreprise commerciale.

Une liquidité insuffisante met en danger la stabilité de l'entreprise, tandis qu'une liquidité trop grande nuit au rendement de la maison. Pour l'ajuster aux besoins de la maison, il y a lieu de régler les achats strictement d'après les ventes. Les engagements de la maison résultent en effet des achats, tandis que les ventes donnent naissance aux valeurs liquides.

Le service des finances, qui a mission d'abord de veiller à la liquidité des valeurs, doit donc assigner au service des achats le montant exact dont il peut disposer pour faire ses achats.

Il faut retenir qu'une liquidité mesurée d'une façon suffisamment large donne à l'entreprise l'indépendance et lui assure la liberté de ses mouvements.

En temps de crise, la liquidité d'une entreprise commerciale se trouve étroitement liée à la liquidité de la banque avec laquelle elle est en relations. Si cette banque, qui détient les disponibilités de l'entreprise, n'a pas pris pour sa propre liquidité toutes les dispositions nécessaires, et si elle ne trouve pas au moment voulu l'appui nécessaire à la banque centrale d'émission, l'entreprise peut se trouver entraînée dans la débâcle générale malgré toutes ses précautions. De là, la grande importance pour l'économie nationale de la liquidité des banques et surtout, de la banque centrale d'émission. De là aussi le fait qu'en temps de crise la monnaie métallique et le billet de banque en caisse constituent la seule forme absolument sûre des valeurs de règlement.

49. **Les amortissements.** — Les amortissements sont faits en vue de compenser les moins-values qui se sont produites au courant de l'exercice par rapport à un ou plusieurs des éléments de l'actif. C'est surtout pour les valeurs d'immobilisation que l'on emploie la méthode d'amortissement d'une façon systématique. Elle permet de répartir les frais d'acquisition d'une chose d'une façon uniforme sur le nombre d'exercices correspondant à la durée pendant laquelle la chose contribuera au rendement de l'entreprise. La méthode des amortissements est employée surtout en vue de stabiliser le rendement. Elle évite qu'un exercice soit indûment chargé par suite de l'achat d'un instrument de production ou d'une autre

dépense, à l'exclusion des exercices suivants qui profiteront dans la même mesure de cet achat ou de cette dépense. Ainsi, c'est dans le but de stabiliser le rendement que l'on ne porte pas directement dans les frais de l'exercice certaines dépenses d'installation et de premier établissement. On les amortit petit à petit durant un nombre d'années fixé d'avance. Entre temps, ces dépenses figurent nécessairement dans le bilan comme actif fictif. Il est évidemment préférable que les actifs de cette nature disparaissent du bilan le plus rapidement possible. Le code fédéral des obligations, pour ce qui concerne les sociétés anonymes, prévoit, à l'article 656, al. 1, que les frais d'organisation prévus par les statuts ou par les décisions de l'assemblée générale en vue de l'installation primitive, ou d'une nouvelle branche d'affaires, ou encore d'une extension des opérations, doivent être soumis à un amortissement réparti sur cinq années successives.

Pour les valeurs d'immobilisation autres que les valeurs fictives, le principe des amortissements demande que le plan d'amortissement soit basé sur le nombre d'années pendant lesquelles l'objet peut contribuer au rendement de la maison. Si cette contribution va en diminuant, l'amortissement doit être croissant. C'est le cas pour une machine. Quant à l'amortissement d'un brevet acheté, il doit être terminé au moment où le brevet tombera dans le domaine public. Pour ce qui concerne l'amortissement d'un fonds de commerce, il y a lieu de se rendre compte que la valeur de ce fonds se maintiendra ou augmentera même si la maison est prospère, mais qu'il perdra sa valeur, en partie ou même en entier, si la maison périclite pour une raison quelconque. La valeur d'un fonds de commerce dépend surtout du rendement de la maison. Lorsque ce rendement augmente, la valeur du fonds augmente également, et elle diminue dès que le rendement baisse d'une façon suivie. L'amortissement du fonds de commerce s'impose donc justement au moment où la maison peut le moins facilement le supporter. Dans ces conditions, la prudence même exige que le fonds de commerce soit amorti au cours des années pendant lesquelles les résultats de l'exploitation le permettent le plus facilement, bien qu'au fond la chose ne soit pas logique.

D'une façon générale, les principes d'une bonne gestion demandent que les amortissements soient mesurés aussi largement que possible. Il y a des maisons industrielles dirigées d'une façon exemplaire, qui ont leurs machines et leurs bâtiments complètement amortis. Ceci donne naturellement à ces entreprises un avantage considérable.

Les amortissements statutaires ou autres, qui n'ont pas le caractère d'une réserve, mais qui forment un élément du prix de revient, doivent toujours être comptabilisés avant l'établissement des bénéfices.

L'amortissement peut être constant ou décroissant. Il est constant lorsqu'on emploie chaque année le même coefficient d'amortissement en l'appliquant toujours à la même valeur, c'est-à-dire à la valeur initiale de l'objet à amortir. De cette façon la somme de l'amortissement sera toujours la même. L'amortissement est décroissant lorsque le même coefficient d'amortissement est appliqué à la valeur déjà amortie de l'objet et non à sa valeur initiale. Le résultat des deux façons de procéder peut à la fin être le même, mais il peut aussi être fort différent. Le commerçant qui croit faire un amortissement constant en employant le deuxième procédé parce qu'il emploie toujours le même coefficient, commettrait une erreur très lourde. Dans le cas, cependant, où l'on l'emploie en connaissance de cause, il peut se justifier aussi bien que l'autre.

L'essentiel dans toutes les questions d'amortissement est de savoir très exactement en combien d'années et jusqu'à concurrence de quelle somme l'objet doit être amorti. S'il s'agit d'un objet qui gardera toujours une valeur intrinsèque connue d'avance à peu de chose près, on comptera l'amortissement jusqu'à cette somme. Si cette valeur est cependant pour ainsi dire insignifiante, il y a lieu d'amortir l'objet complètement.

L'amortissement des valeurs d'installation matérielles est un élément du prix de revient et doit être fait même dans le cas où il n'y aurait pas de bénéfice.

L'amortissement de certaines valeurs immatérielles, fonds de commerce, marques de fabriques, etc., constitue, dans le cas d'une maison prospère, la formation de réserves. Dans le cas où un exer-

cice donnerait des résultats exceptionnellement défavorables, l'amortissement de ces valeurs pourrait sans inconvénient être interrompu pour une année. Mais si les mauvais résultats persistent, l'amortissement s'imposera rigoureusement, car c'est un actif dont la valeur dépend en première ligne des résultats de la maison.

50. **L'assurance intérieure.** — L'entreprise peut s'assurer dans sa propre organisation contre les risques auxquels sont exposées les valeurs de rendement aussi bien que ses valeurs en circulation. La prime qu'elle fait payer par ses clients s'appelle, dans le premier cas, coefficient des risques sur marchandises, et dans l'autre, coefficient des risques de crédit qui font partie, tous les deux, du prix de revient.

51. **Le coefficient des risques sur marchandises.** — Un grand stock de marchandises renferme des risques qu'une bonne organisation arrive à réduire, mais non à supprimer. Ces risques résultent des changements de mode, des dépréciations matérielles, des pertes sur le poids et des coulages de toutes sortes. Dans certains cas, les frais d'échantillons et les rabais que la maison est obligée d'accorder à ses clients pour des raisons diverses, justifiées ou non, se rangent sous la même rubrique; des retours de marchandises faits par les clients se produisent inévitablement, et il y aura aussi toujours des pertes sur ces retours. L'entreprise ne peut se protéger contre ces risques qu'en les faisant entrer dans son prix de revient. Pour pouvoir le faire, il est nécessaire d'en établir le coefficient aussi exactement que possible. Théoriquement, ce coefficient est égal à la différence entre le taux du bénéfice brut résultant des livres à la fin de l'exercice et celui qui a été en réalité appliqué dans les affaires. En d'autres termes, un commerçant qui a pour principe de ne pas vendre au-dessous d'un bénéfice brut de 25 % et qui arrive à appliquer ce taux pendant toute l'année, trouvera à la fin de l'exercice, lorsque son inventaire aura été fait avec toutes les dépréciations nécessaires, un taux moyen de bénéfice brut inférieur à celui qu'il a appliqué pratiquement. La différence sera d'autant

plus grande que les pertes cachées résultant des risques dont nous avons parlé auront été plus fortes. Si le commerçant n'a pas tenu compte de ces risques, ils lui causeront des déceptions.

Dans une maison de commerce, il n'est pas admissible que le taux de bénéfice brut résultant des comptes à la fin de l'exercice diffère beaucoup du taux sur lequel on a tablé. Il en naîtrait une incertitude qu'il est nécessaire d'éviter. Il importe donc de saisir ces éléments de pertes, de les mesurer et de leur donner une expression mathématique en la forme d'un coefficient dont il sera possible de faire constamment l'application.

52. **Le coefficient des risques de crédit.** — Une maison de commerce qui accorde à sa clientèle un crédit de vente encourt de ce fait un certain risque. Ce risque peut être maintenu dans des limites étroites si la maison procède dans l'ouverture des comptes avec toute la prudence nécessaire, mais la plus grande prévoyance ne peut pas éliminer complètement ce risque. Les risques de crédit forment un élément du prix de revient, ainsi que les risques sur marchandises. Les risques de crédit dépendent de différents éléments. Plus le crédit est long, d'autant plus grands sont les risques, car, dans l'intervalle, des événements peuvent se produire qui rendront le client insolvable. D'autre part, plus les valeurs en circulation d'une maison sont concentrées sur un petit nombre de clients, plus les risques de crédit augmentent par suite du fait que la faillite d'un seul client causerait à la maison une perte pouvant lui être fatale. La concentration des valeurs en circulation dans un même pays ou dans une même région expose une entreprise à des risques plus sérieux que si les créances sont réparties sur des régions géographiques économiquement indépendantes.

Une entreprise commerciale a donc un très grand intérêt à répartir autant que possible ses risques de crédit, et ceci aussi bien géographiquement que par rapport au nombre des clients. Les pays, où les crédits sont accordés, ont aussi leur influence sur ce point. En France, en Angleterre, en Belgique, en Suisse, en Hollande, etc., les crédits sont bien plus sûrs que dans beaucoup d'autres pays. Le niveau de loyauté en affaires varie beaucoup d'un pays à l'autre,

et, comme le crédit repose tout d'abord sur ce facteur, sa base et sa sécurité varient suivant ce niveau.

Le coefficient des risques de crédit est facile à déterminer pour une maison existant depuis plusieurs années. C'est le pourcentage des pertes totales et partielles subies par suite de mauvaises créances, établi sur la base du chiffre d'affaires de la maison. Il y a lieu d'établir le taux pour chaque région géographique où travaille la maison.

Il y a encore beaucoup d'autres risques auxquels l'entreprise est exposée. Le risque de perte des clients, le risque de ne pas faire suffisamment d'affaires, d'être obligé de vendre à des prix ne laissant pas de bénéfice, d'avoir des employés incapables, etc., etc. Contre tous ces risques l'entreprise possède un seul moyen de se protéger, c'est son organisation dont nous allons faire l'étude dans les pages qui suivent.

VI

Les facteurs de rendement.

53. **Les quatre facteurs de rendement.** — Le rendement est le but essentiel de l'entreprise. Il trouve son expression dans le taux de bénéfice net établi par rapport au capital de la maison. Nous l'examinerons de plus près lorsque nous aurons fait l'étude des facteurs dont il est le résultat. Ces facteurs sont : 1° la productivité; 2° les frais d'exploitation; 3° le prix d'achat; 4° le prix de vente. Il serait difficile de dire lequel de ces quatre facteurs influe le plus sur le rendement. L'importance de la productivité réside dans le fait que plus elle est grande, plus le rendement est élevé, à condition cependant que les autres facteurs ne changent pas. Mais les quatre facteurs sont étroitement liés et dépendent les uns des autres. La variation de l'un entraîne souvent la modification de l'un des autres facteurs. Ainsi, l'augmentation de la productivité ne peut souvent être obtenue que moyennant une augmentation des frais d'exploitation ou la réduction du prix de vente. De cette façon, une modification favorable de l'un de ces facteurs qui augmentera le rendement aura souvent pour conséquence la variation d'un autre facteur en sens inverse.

VII

La Productivité.

54. **Le chiffre d'affaires.** — La fonction économique de l'entreprise commerciale est la distribution des produits. Cette fonction est productive en ce sens qu'elle augmente la valeur des produits distribués. L'entreprise commerciale achète les produits aux endroits où ils sont abondants, pour les vendre aux endroits où ils sont rares. La rareté étant un élément de la valeur, à utilité égale, la valeur d'un produit augmente donc en raison directe de sa rareté. Sous le régime de la concurrence libre, on peut dire que la productivité du travail d'une entreprise commerciale se trouve mesurée par la différence qui existe entre le prix coûtant et le prix de vente des marchandises qu'elle a vendues. Cette différence constitue en même temps le produit ou le bénéfice brut de l'entreprise. C'est le produit brut, parce qu'il renferme toutes les charges régulières de l'entreprise. Il est déterminé par le prix coûtant, le prix de vente et le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Le chiffre d'affaires constitue la productivité brute de l'entreprise. Il se compose du prix de vente de l'ensemble des marchandises que l'entreprise a vendues au courant d'un exercice. Le chiffre d'affaires forme la base d'un nombre de calculs très importants. Il est donc nécessaire de l'établir d'une façon exacte. Il contient souvent des éléments dont il faut le séparer. Le chiffre d'affaires exact se compose du montant de l'ensemble des factures de l'entreprise,

augmenté : 1° des différences de prix; 2° des différences de poids ou mesure; 3° des erreurs de calculs, dont la rectification augmente le montant des factures respectives,

et diminué : 1° des différences de prix; 2° des différences de poids ou mesure; 3° des erreurs de calculs, dont la rectification diminue le montant des factures respectives; 4° des emballages extérieurs

compris dans le montant de la facture; 5° des rabais accordés aux clients; 6° des retours de marchandises.

Lorsque les marchandises sont facturées en monnaie étrangère, la réduction du montant de la facture en la monnaie du pays doit être faite au cours sur lequel on s'est basé en établissant le prix de vente. Les différences provenant des fluctuations du change sont à comptabiliser à part.

Le chiffre d'affaires, comme chiffre absolu, ne donne pas une idée exacte de la productivité d'une entreprise commerciale. Il est utile de le mettre en rapport avec le capital de l'entreprise. Ainsi, on peut dire qu'une maison dont le chiffre d'affaires s'élève à 2.000.000 de francs et qui dispose d'un capital de 500.000 francs a réalisé un degré de productivité de :

$$\frac{2.000.000}{500.000} = 4.$$

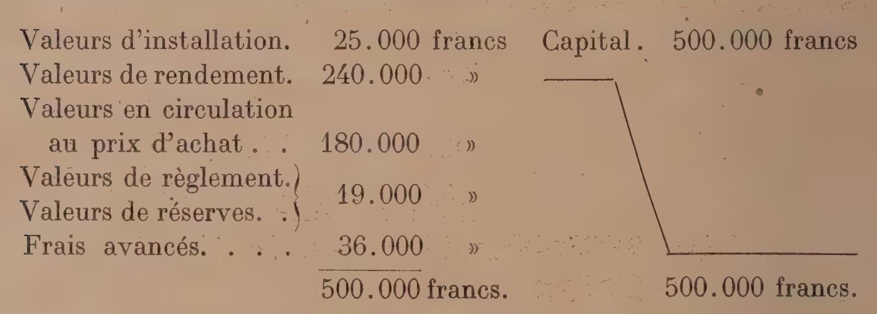
Son capital a été transformé quatre fois dans le courant de l'exercice.

La productivité de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs. L'organisation extérieure, l'étendue du marché ainsi que l'organisation intérieure du travail de l'entreprise sont pour la productivité d'une importance capitale. Nous n'examinerons cependant, dans ce chapitre, la productivité qu'en tant qu'elle dépend du facteur matériel, c'est-à-dire du capital dont dispose l'entreprise. Sous ce rapport elle dépend : 1° de la composition de l'actif; 2° de la composition des valeurs de rendement; 3° de la durée moyenne du stock; 4° des valeurs en circulation; 5° de la durée du crédit de vente utilisée; 6° des capitaux étrangers.

55. **La composition de l'actif.** — La force productive d'un capital donné à la disposition d'une entreprise dépend surtout de la forme qu'on lui donne. Des cinq catégories de valeurs que nous connaissons, il y en a deux dont l'influence sur la productivité de l'entreprise est nulle. Ce sont les valeurs immobilisées et les réserves. Le principe du plus fort rendement exige donc que l'entreprise place dans ces valeurs le moins de capitaux possible. La limite, pour ce qui concerne les réserves, est indiquée par le principe de la stabilité.

Quant aux valeurs d'installation, il y a lieu de prendre en considération qu'une installation rationnelle et moderne peut augmenter considérablement l'efficacité de l'organisation du travail.

Les capitaux non employés sous forme de réserves ou sous forme d'installations sont répartis entre les trois autres catégories de valeurs de la façon qui est déterminée par les conditions auxquelles la maison traite les affaires. Si la maison vend en accordant un crédit de 3 mois, le total des valeurs en circulation ne doit pas dépasser le total des ventes des trois derniers mois. Les valeurs de règlement, d'autre part, n'ont pas besoin de dépasser beaucoup la somme nécessaire pour effectuer le paiement des factures échues des fournisseurs. Pour une maison dont la productivité est limitée par ses capitaux, on peut poser le principe que tout le capital à sa disposition doit être placé dans les différentes valeurs de manière qu'il n'y ait que le strict minimum dans toutes les catégories, excepté dans celle des valeurs de rendement, qui doivent en comprendre la plus grande partie possible. Un stock de marchandises considérable et bien assorti facilite en effet les affaires.



Valeurs d'installation.	25.000 francs	Capital.	500.000 francs
Valeurs de rendement.	240.000 »		
Valeurs en circulation au prix d'achat . .	180.000 »		
Valeurs de règlement. / Valeurs de réserves. .	19.000 »		
Frais avancés.	36.000 »		
	500.000 francs.		500.000 francs.

Ces chiffres nous indiquent, après une marche de trois mois, la situation d'une maison disposant d'un capital de 500.000 francs. Elle travaille sans capitaux étrangers, payant ses fournisseurs après réception des marchandises. Elle accorde par contre à ses clients un crédit de trois mois. C'est donc après trois mois de marche que les forces de l'entreprise se trouvent tendues au plus haut degré. En effet, jusqu'à concurrence de 19.000 francs encore disponibles, tout le capital est engagé. Les chiffres ci-dessus nous indiquent que la maison a fait en trois mois un chiffre d'affaires de 180.000 fr.

Ce sont les valeurs en circulation, au prix d'achat de la marchandise. Comme les frais se montent à 36.000 francs, la maison travaille donc avec un taux de 20 % de frais d'exploitation compté sur le prix d'achat. Si, d'autre part, elle réalise un bénéfice brut de 20 % sur le prix de vente, son chiffre d'affaires au prix de vente s'élèvera à 225.000 francs en trois mois, soit 180.000 francs augmentés du bénéfice brut qui est de 20 % sur le prix de vente, donc $\frac{180.000 \times 100}{100 - 20} = 225.000$ francs, laissant un bénéfice net de 9.000 fr. ou 4 %. Les moyens d'action de l'entreprise augmentent donc tous les mois de 3.000 francs. Si nous ne tenons pas compte de cette augmentation en la considérant comme compensée par des imprévus, nous pouvons constater que la maison peut réaliser :

1° Une productivité totale au prix de vente de 225.000 francs $\times$ 4 = 900.000 francs par année (le chiffre de 225.000 francs est le chiffre d'affaires de trois mois).

2° Un degré de productivité de $\frac{900.000}{500.000} = 1,8$ (soit le total de la productivité divisée par le capital de l'entreprise).

3° Un renouvellement du stock se répétant $\frac{12 \times 60.000}{240.000} = 3$ fois. (c'est-à-dire le chiffre d'affaires annuel évalué au prix d'achat divisé par le stock moyen).

4° Une durée moyenne du stock de $\frac{360}{3}$ jours = 120 jours (c'est-à-dire 360 divisé par le nombre de fois que le stock se renouvelle dans l'année).

5° Un rendement de $\frac{36.000 \times 100}{500.000} = 7,2$ % (36.000 francs représentent le bénéfice net annuel).

Si elle ne change rien à sa façon de travailler, l'entreprise ne pourra pas dépasser une productivité de 900.000 francs par an. Encore faudra-t-il que cette productivité soit répartie sur toute l'année et qu'elle ne soit pas concentrée sur trois ou quatre mois par exemple. Ceci gênerait beaucoup le fonctionnement régulier de la maison et demanderait, à un moment donné, du facteur

matériel un effort qu'il ne pourrait donner que très difficilement.

Dans notre exemple, les valeurs de rendement et les valeurs en circulation font ensemble 420.000 francs (240.000 + 180.000); c'est le maximum de capitaux qu'il soit possible de mettre dans ces deux sortes de valeurs si l'on veut avoir toujours 19.000 francs en réserve. Les frais d'exploitation avancés ne rentrent qu'au moment du paiement des factures. Les frais de trois mois, soit 36.000 francs, sont donc toujours en circulation, ils sont compris dans le bénéfice brut dont nous ne tenons pas compte vu que nous prenons les valeurs en circulation au prix d'achat.

Le capital de 420.000 francs devrait se trouver constamment engagé dans les deux sortes de valeurs : valeurs de rendement et valeurs en circulation, sinon le maximum de productivité ne peut pas être réalisé. Les 420.000 francs seront en outre partagés entre les deux valeurs de manière que la somme représentant les valeurs en circulation ne soit jamais supérieure au total des ventes des trois derniers mois.

	VENTES DU MOIS PRÉCÉDENT	VALEURS EN CIRCULATION	RENTRÉE DES FONDS Pr NOUVEAUX ACHATS	ACHATS	STOCK
1er janvier ...		360.000			60.000
1er février ...	60.000	300.000	120.000	120.000	120.000
1er mars	60.000	240.000	120.000	120.000	180.000
1er avril	60.000	180.000	120.000	120.000	240.000
1er mai	30.000	150.000	60.000	60.000	270.000
1er juin	30.000	120.000	60.000	60.000	300.000
1er juillet	30.000	90.000	60.000	60.000	330.000
1er août	30.000	90.000	30.000	30.000	330.000
1er septembre.	30.000	90.000	30.000	30.000	330.000
1er octobre ...	30.000	90.000	30.000	30.000	330.000
1er novembre .	120.000	180.000	30.000	30.000	240.000
1er décembre .	120.000	270.000	30.000	30.000	150.000
1er janvier ...	120.000	360.000	30.000	30.000	60.000
TOTAL ..	720.000	2.160.000			2.880.000
MOYENNE ..	60.000	180.000			240.000

Dans ce tableau qui nous montre le capital de 420.000 francs constamment engagé, l'importance du stock varie suivant les ventes et la rentrée des fonds. Ces derniers sont transformés en marchandises au fur et à mesure qu'ils rentrent. Comme on connaît trois mois à l'avance la somme qui doit rentrer, les dispositions à prendre pour les achats sont relativement faciles.

Les ventes, et par suite le degré de productivité, varient beaucoup au courant de l'année. Pareilles variations se produisent surtout dans les entreprises qui ne s'occupent que d'un article ou d'une série d'articles dont la vente se concentre sur quelques mois de l'année. Pour se convaincre que pareilles variations sont possibles on n'a qu'à penser au charbon pour le chauffage domestique, aux jouets et aux articles de modes.

Ce tableau fait ressortir l'inconvénient des entreprises qui sont trop spécialisées.

56. **L'intégration horizontale.** — Pour faire face aux inconvénients que certaines spécialisations peuvent présenter, on a recours à l'intégration horizontale ou à l'exploitation compensée, ce qui est la même chose. Dans cette forme d'exploitation, la maison s'occupe d'un nombre d'articles plus ou moins grand choisis de façon que l'activité concernant une marchandise compense l'inactivité d'un autre article. Ce n'est pas tout. Pour qu'il y ait intégration horizontale dans le vrai sens de ce mot, il faut que les différents articles répondent à la même catégorie de besoins. L'un doit pouvoir remplacer ou compléter l'autre dans son usage, de sorte que tous puissent être vendus à la même clientèle. La spécialisation subsistera donc toujours, mais dans un sens moins prononcé. C'est dans les grands magasins que l'intégration horizontale est poussée le plus loin. Dans ces entreprises importantes, la cliente trouve tout ce dont elle peut avoir besoin pour installer sa maison et pour habiller sa famille. Dans les grandes maisons d'alimentation, elle trouvera tout ce dont elle a besoin pour nourrir cette famille. L'intégration horizontale poussée plus ou moins loin a toujours comme but principal d'obtenir autant que possible l'uniformité de la productivité. Cette uniformité permet

à la maison d'utiliser toutes ses forces matérielles et humaines.

Dans le cas d'une maison dont la productivité présente des variations comme celles que fait ressortir notre tableau, il y aurait lieu de faire des efforts, afin d'arriver, moyennant une composition plus rationnelle des valeurs de rendement, à un plus grand chiffre d'affaires pendant les mois d'été qui présentent une productivité très faible. Pendant cette période, notre tableau fait ressortir une accumulation très prononcée des marchandises en magasin. Le stock devient très grand. Il y a, en effet, des articles dont il est nécessaire de constituer le stock longtemps avant l'époque des ventes, comme les jouets, par exemple, mais ces cas sont l'exception. Il arrive plus fréquemment dans la pratique, et avec raison, que pendant la période de calme, ce sont plutôt les valeurs de règlement qui s'accumulent.

Si avec une exploitation mieux compensée on arrivait à augmenter la productivité de 20.000 francs par mois au prix d'achat, et ceci pendant toute la période du mois d'avril au mois de septembre, on réalisérait au prix de vente un chiffre d'affaires supplémentaire de 150.000 francs, soit 20.000 francs $\times$ 6 = 120.000 francs au prix d'achat, et le bénéfice brut étant de 20 % sur le prix de vente, le chiffre d'affaires au prix de vente $= \dfrac{120.000 \times 100}{100 - 20}$ = 150.000 francs. Cette augmentation de la productivité augmenterait le bénéfice brut de 30.000 francs. Le taux du bénéfice net serait probablement plus élevé de 4 % pour ce chiffre d'affaires supplémentaire, car les frais d'exploitation, que l'on appelle les frais fixes, ne seraient pas augmentés par ce supplément d'affaires. Il en résulterait donc une augmentation notable du rendement.

57. **La durée moyenne du stock.** — La durée moyenne du stock est un élément extrêmement important de la productivité d'une entreprise commerciale, et qu'il est très intéressant de connaître. Elle donne à elle seule déjà une idée très nette de l'efficacité de l'organisation de la maison. Le chiffre d'affaires mesure le chemin que l'entreprise a parcouru, et la durée moyenne du stock donne, pour ainsi dire, la vitesse de la marche de la maison. En désignant

le stock moyen par M et le chiffre total des affaires au prix d'achat par A, on obtient X, la durée moyenne du stock, comme suit :

$$X : 360 = M : A, \text{ appliqué à notre exemple,}$$
$$X : 360 = 240.000 : 720.000$$
$$X = \frac{360 \times 240.000}{720.000} = 120 \text{ jours.}$$

ou, en tenant compte de l'augmentation du chiffre d'affaires de 120.000 francs par suite de l'adjonction d'un rayon :

$$X : 360 = 240.000 : 840.000 \text{ francs,}$$
$$X = 103 \text{ jours.}$$

Moyennant une exploitation combinée, on aurait donc réussi à imprimer à la marche de la maison une vitesse exprimée par le chiffre $\frac{720.000}{240.000} = 3$ à une vitesse de 3 et demi, c'est-à-dire de $\frac{840.000}{240.000} = 3\ 1/2$.

Pour faire le calcul de cette vitesse, on ne peut cependant pas se baser sur un stock moyen établi d'après les chiffres indiquant l'importance du stock au commencement et à la fin de l'exercice seulement. La moitié de la somme de ces deux chiffres ne dit en réalité absolument rien, surtout lorsque le stock varie beaucoup dans le courant de l'exercice. Dans notre exemple, on obtiendrait un stock moyen seulement de $\frac{60.000 + 60.000}{2} = 60.000$ fr., tandis qu'il est en réalité de $\frac{2.880.000}{12} = 240.000$ francs.

Dans une maison divisée en un grand nombre de rayons, la durée moyenne du stock variera beaucoup d'un rayon à l'autre. Comme chaque article dans une maison doit supporter les intérêts du capital engagé, ce n'est qu'en connaissant la durée moyenne du stock de chaque rayon que la direction pourra faire supporter ces intérêts d'une façon équitable par les différents rayons.

L'importance pratique de la durée moyenne du stock ressort nettement lorsque nous envisageons le cas d'une maison qui doit s'interdire des achats avantageux parce qu'elle est arrivée à la limite de ses moyens. Si elle a en magasin des articles qui ne prennent pas part au mouvement de la circulation pour une raison ou pour une autre qu'il est possible d'écarter par une réduction sérieuse du prix de vente, il est en général avantageux, tout compte fait, de procéder à une pareille réduction; ceci même si une perte doit en résulter; car il sera dans beaucoup de cas plus facile de compenser cette perte par de nouvelles affaires dans des articles courants que de l'éviter en attendant une occasion, qui souvent ne se présente pas, pour se défaire au prix normal de l'article trop difficile à placer.

Nous avons, par exemple, en magasin pour 1.000 francs de marchandises peu courantes que nous pourrons vendre dans un an avec le bénéfice habituel, c'est-à-dire pour 1.250 francs; nous les vendons immédiatement avec une perte de 20 %, c'est-à-dire pour 800 francs; la différence est de 450 francs. Cependant en achetant avec le produit de 800 francs des articles se renouvelant 3 fois 1/2 par an, nous aurons l'occasion de prélever trois fois et demie un bénéfice de 20 % sur 1.000 francs de vente. Le résultat sera qu'en perdant d'un côté 450 francs, nous aurons gagné de l'autre 700 francs.

Les grands magasins qui organisent régulièrement à la fin de chaque saison des ventes spéciales pour se défaire des articles non vendus de la saison, ne font que suivre ce principe.

58. **La durée moyenne de la circulation.** — Pour une maison qui achète au comptant, la durée totale de la circulation des capitaux se compose de la durée moyenne du stock et de la durée du crédit accordé aux clients. Dans notre exemple, la durée du stock est de 120 jours, et celle du crédit de 90 jours, soit ensemble, 210 jours. Les capitaux que la maison peut placer dans ces deux catégories de valeurs étant de 420.000 francs, le chiffre total des affaires possibles à réaliser dans une année est donc égal à :

$$\frac{420.000 \times 360}{210} = 720.000 \text{ francs.}$$

La productivité d'une entreprise commerciale se trouve donc affectée de la même manière par la durée du crédit qu'elle accorde à ses clients que par la durée moyenne de son stock. La réduction de l'un et de l'autre peut augmenter la productivité de la maison. Seulement il existe une différence quant à la façon dont cette réduction peut être obtenue. Pour le stock, elle ne peut être obtenue que directement en augmentant la rapidité de son renouvellement. Ce moyen ne peut présenter que des avantages. Par contre, si l'on voulait réduire directement la durée de la circulation des valeurs qui circulent au moyen d'une réduction de la durée du crédit à accorder aux clients, cette mesure pourrait entraîner pour la maison des inconvénients fâcheux. Elle risquerait de perdre une partie de sa clientèle et de rencontrer plus de difficultés à traiter ses affaires.

59. **Le crédit de vente.** — Il y a pour réduire la durée de la circulation un moyen un peu plus pratique, bien qu'applicable dans des limites assez restreintes : il consiste à utiliser le crédit des fournisseurs. Au lieu de payer au comptant, la maison, pour profiter de la possibilité qu'il peut y avoir pour elle d'étendre ses affaires, se décidera à payer ses fournisseurs à 30 jours. Elle pourra d'autant plus facilement agir dans ce sens que les fournisseurs ne lui accordent peut-être pour le paiement immédiat qu'un escompte d'un demi pour cent, comme c'est fréquemment le cas dans la pratique. Dans ces conditions, c'est donc un crédit qui ne coûte pas très cher. Le résultat en sera que la durée totale de la circulation des capitaux se trouvera réduite de 30 jours et elle sera donc de :

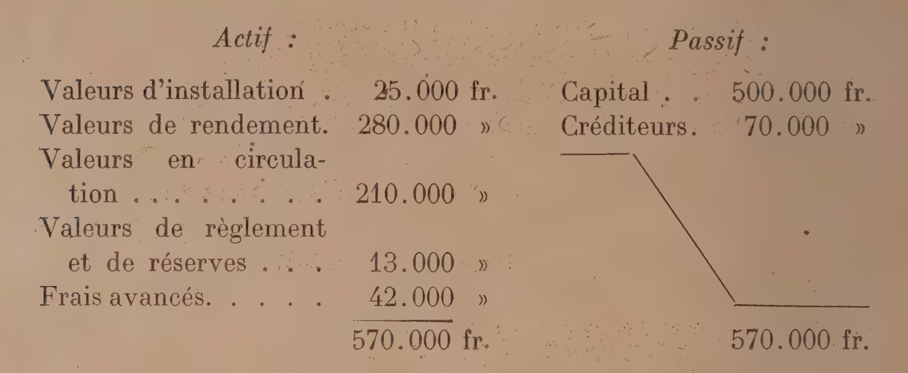
120	+	90	—	30	=	180 jours.
durée moyenne du stock		crédit au client		crédit du fournisseur		

Le chiffre d'affaires annuel au prix de revient pourra être porté dans ce cas à :

$$\frac{420.000 \times 360}{180} = 840.000 \text{ francs}$$

soit au prix de vente, à 1.050.000 francs.

Ceci donnerait, pour la maison, après une marche de trois mois, la situation suivante, si toutes les autres conditions (frais et bénéfice) sont restées les mêmes :



Actif :		*Passif :*	
Valeurs d'installation .	25.000 fr.	Capital . .	500.000 fr.
Valeurs de rendement.	280.000 »	Créditeurs.	70.000 »
Valeurs en circulation	210.000 »		
Valeurs de règlement et de réserves	13.000 »		
Frais avancés.	42.000 »		
	570.000 fr.		570.000 fr.

Au moment où les forces de l'entreprise se trouvent le plus tendues, les réserves ne sont plus que de 13.000 francs contre 19.000 francs précédemment. La différence provient de ce que les frais avancés sont de 6.000 francs plus élevés par suite de l'augmentation du chiffre d'affaires. Théoriquement, cette réserve sera à partir de ce moment tous les mois plus élevée de 3.500 francs. Elle augmentera en effet tous les mois du montant du bénéfice net réalisé. D'autre part, les intérêts sur le capital qui sont compris dans le taux des frais de 20 % ne sont déboursés qu'à la fin de l'exercice et ne réduisent donc pas la réserve dans le courant de l'année.

Le bénéfice net sera de :

$$\underset{\text{bénéfice brut}}{\frac{(1.050.000 \text{ fr.} \times 20)}{100}} - \underset{\text{frais d'exploitation}}{\frac{(840.000 \text{ fr.} \times 20)}{100}} = 42.000 \text{ francs},$$

ce qui portera le rendement de la maison à

$$\frac{42.000 \text{ fr.} \times 100}{500.000} = 8,4 \%.$$

60. **Le crédit de banque.** — Un crédit de banque rend à l'entreprise des services bien plus grands.

Dans le cas par exemple d'un crédit en compte courant de 150.000 francs, la maison pourrait prendre ses dispositions sur la base d'un capital total de 500.000 + 150.000 = 650.000 francs. Si elle continue à utiliser le crédit de 30 jours des fournisseurs et si elle veut, même au moment où les forces de l'entreprise sont le plus tendues, maintenir une réserve de 25.000 francs, le maximum de productivité serait le suivant :

650.000 fr. — { 25.000 fr. valeurs immobilisées : / 25.000 » valeurs en réserve / 50.000 » frais avancés } = $\frac{550.000 \times 360}{180}$
100.000 francs = 1.100.000 francs.

Ce qui donnerait, au prix de vente, une productivité de 1.375.000 fr., un bénéfice net de 55.000 francs et un rendement de 11 % (plus 5 % d'intérêts sur le capital, ces intérêts étant compris dans les frais généraux). D'autre part, au moment le plus critique, la situation de la maison serait la suivante :

ACTIF		PASSIF	
Valeurs immobilisées . .	25.000 fr.	Capital . .	500.000 fr.
Valeurs de rendement.	366.666 »	Banque . .	150.000 »
Valeurs en circulation au prix d'achat $\frac{(1.100.000)}{4}$	275.000 »	Créditeurs $\frac{366.666}{4}$.	91.666 »
Valeurs de règlement et de réserves . . .	25.000 »		
Frais avancés	50.000 »		
	741.666 fr.		741.666 fr.

La possibilité d'escompter les traites sur ses clients serait plus utile à l'entreprise qu'un crédit en compte courant. Elle lui permettrait de réduire d'un seul coup la durée totale de la circulation de 90 jours. En effet, dès que la facture sera faite, la mai-

son pourra en toucher le montant à la banque. La productivité pourra de ce fait, être augmentée dans des proportions bien plus grandes, que par suite de l'ouverture d'un crédit en compte courant. D'autre part, la banque aura placé ses capitaux d'une façon bien plus rationnelle. Le taux d'escompte sera en outre inférieur au taux d'intérêt que la banque aurait besoin de prendre sur un crédit en compte courant.

Nous pouvons encore établir la productivité maxima que l'escompte des traites permettrait de réaliser. En portant la réserve à 50.000 francs et en considérant les autres éléments sur lesquels nous devons nous baser comme étant les mêmes que dans les exemples précédents, nous obtiendrons une productivité de :

(immobilisations et réserves)
capital 500.000 francs — (25.000 + 50.000 francs) = 425.000 francs de capitaux circulants

soit :

$$\frac{425.000 \times 360}{\underset{\text{durée moyenne du stock}}{120} + \underset{\text{crédit accordé}}{90} - \underset{\text{crédit utilisé}}{30} - \underset{\text{crédit d'escompte}}{90}}$$

$= \dfrac{425.000 \text{ fr.} \times 360}{90} =$ 1.700.000 francs, productivité au prix de revient.

Au prix de vente, ceci donnera une productivité de 2.125.000 fr., un bénéfice net de 85.000 francs, un rendement de 17 % (plus 5 % d'intérêt sur le capital) et un degré de productivité de

$$\frac{2.125.000}{500.000} = 4,25.$$

La situation de la maison au moment le plus critique sera la suivante :

ACTIF		PASSIF	
Valeurs d'immobilisation.	25.000 fr.	Capital	500.000 fr.
Valeurs de rendement	566.666 »	Crédit d'escompte.	531.250 »
Valeurs en circulation comptées au prix d'achat . .	425.000 »	Crédit des fournisseurs . .	141.666 »
Frais d'exploitation 20 % . . .	85.000 »		
Bénéfice 5 %. . . .	21.250 »		
Valeurs de réserves.	50.000 »		
	1.172.916 fr.		1.172.916 fr.

Les valeurs escomptées ne figureront, en général, ni au passif ni à l'actif.

Le bénéfice fera augmenter, chaque trimestre, la réserve de 21.500 francs.

A partir de ce point, la limite de la productivité ne pourra plus être élargie que moyennant une réduction de la durée moyenne du stock. Il faudra pour cela éliminer des valeurs de rendement les éléments dont la durée du stock est au-dessus de la durée moyenne. S'il était possible de réduire cette durée moyenne par exemple à 90 jours, la maison pourrait porter son chiffre d'affaires à :

$$\frac{425.000 \times 360}{60} = 2.550.000, \text{ soit, au prix de vente, à } 3.187.500 \text{ fr.}$$

Ces deux exemples font clairement ressortir, d'un côté, la grande importance de l'escompte, et de l'autre, l'influence considérable de la durée moyenne du stock sur la productivité, lorsque cette productivité est limitée par les capitaux.

VIII

Les frais d'exploitation.

61. **Leur importance.** — Les frais d'exploitation se composent de l'ensemble des charges régulières. Ils représentent en quelque sorte l'effort fait par l'entreprise afin d'obtenir sa productivité.

L'effet produit par cet effort se mesure par le coefficient des frais d'exploitation. C'est le rapport entre le chiffre d'affaires de l'entreprise et le total des frais d'exploitation. Ainsi, si le chiffre d'affaires est de 2.000.000 de francs et le total des frais d'exploitation de 400.000 francs, le coefficient de ces derniers s'élève à : $\frac{400.000 \times 100}{2.000.000}$ = 20 %. Si ce coefficient est élevé en comparaison de celui des autres entreprises similaires, il prouve que le principe économique qui veut obtenir le maximum d'effet avec le minimum d'effort n'a pas été réalisé dans la mesure voulue. Pour y parvenir, il faut que l'effort soit fait au bon endroit. Il doit suivre la ligne de la moindre résistance.

La productivité et les frais d'exploitation sont les deux facteurs de rendement dépendant directement de l'organisation. Ils en dépendent dans tous les cas beaucoup plus que les deux autres facteurs : le prix d'achat et le prix de vente qui sont influencés par des forces économiques extérieures à l'entreprise, c'est-à-dire par le jeu de l'offre et de la demande sur lequel l'organisation ne peut pas faire grand'chose. En effet, aucune entreprise ne peut prétendre vouloir acheter, en dehors de cas exceptionnels, au-dessous du prix courant, ou vendre au-dessus du prix du marché. Tout ce qu'elle peut faire, c'est d'opérer ses achats et ses ventes de manière que les fluctuations de prix résultant des variations dans le rapport de l'offre et de la demande lui soient avantageuses, ou qu'elles lui portent le moins de préjudice possible.

L'entreprise peut envisager ces fluctuations à deux points de vue différents. Elle peut avoir comme principe de se garantir contre elles dans la mesure du possible et d'en écarter l'influence sur son rendement. Elle peut par contre aussi compter justement sur ces fluctuations pour réaliser son rendement. Dans ce dernier cas, l'entreprise prend un caractère franchement spéculatif. Au lieu de se charger principalement de la distribution des produits dans l'espace, elle fait cette distribution dans le temps. Elle tâche d'acheter au moment où les marchandises sont le moins chères pour les vendre au moment où elles sont le plus chères. Pour les entreprises de spéculation de ce genre, les frais d'exploitation jouent un rôle effacé. Ils s'imposent par contre tout particulièrement à l'attention de l'entrepreneur désireux d'obtenir un rendement moyennant un mouvement d'affaires régulier, laissant un bénéfice aussi constant que possible. Il s'agit pour lui de combiner son chiffre d'affaires avec les frais d'exploitation, de manière à réaliser une marge entre le prix d'achat et le prix de vente dont pourra résulter à la fin de l'année un rendement satisfaisant.

La différence entre le prix d'achat et le prix de vente se compose en effet des frais d'exploitation et du bénéfice. Si la différence est entièrement composée de frais d'exploitation, il n'y a pas de bénéfice. C'est le cas des entreprises marginales, c'est-à-dire de celles qui sont les moins bien placées et les moins bien organisées dans une branche. Pour elles, le prix de revient coïncide avec le prix de vente, et il n'y a pas de bénéfice proprement dit. Il ne peut y avoir bénéfice que là où le montant des frais d'exploitation est inférieur à la différence existant entre le prix d'achat et le prix de vente. Comme le prix d'achat et le prix de vente sont des quantités plus ou moins fixes, ce n'est qu'en agissant sur les frais d'exploitation et la productivité que l'entrepreneur peut obtenir un rendement.

62. **Les éléments des frais d'exploitation.** — Les frais d'exploitation se composent de quatre sortes d'éléments différents, savoir : 1° de la rémunération des services dont l'entreprise fait usage, c'est-à-dire des services de ses employés et ouvriers, de ceux des

entreprises de transport et de finance, de ceux aussi que lui rendent la poste, les compagnies d'assurances, les sociétés fiduciaires et l'Etat; 2° de la rémunération des capitaux employés dans l'entreprise. Cette rémunération comprend un intérêt aussi bien sur les capitaux de l'entreprise que sur les capitaux étrangers; 3° de ce que l'entreprise commerciale consomme; ce sont le matériel des bureaux, et le matériel des magasins : papiers, registres, emballages, chauffage, éclairage, etc; 4° des pertes et moins-values que subit la maison sur les éléments de son actif : pertes sur les créances et sur les marchandises, moins-values sur les valeurs d'installation. Dans la pratique, les pertes sur marchandises ne figurent pas dans les frais d'exploitation; elles sont en général cachées dans le compte *Marchandises*.

Ces pertes ont des causes très diverses : perte de poids, détérioration, changements de mode, coulage, etc., et il est en général très difficile de les établir d'une façon exacte. On est réduit à des évaluations qui, si elles sont inexactes, peuvent donner lieu à des erreurs de calculs et à des surprises. On ne comptabilise pas les pertes sur marchandises, mais on en tient compte dans l'établissement du prix de revient dont elles forment un élément. Tous les autres frais d'exploitation doivent être comptabilisés sur des comptes spéciaux afin que l'on puisse en connaître très exactement l'importance. Le compte *Marchandises* ne doit pas en contenir, il ne doit être débité que du prix d'achat des marchandises achetées, et crédité seulement du prix de vente des marchandises vendues. En dehors du prix d'achat des marchandises achetées, toutes les charges régulières de l'entreprise font partie des frais d'exploitation et ceux-ci doivent être comptabilisés comme tels. Seuls les frais d'achat et les frais de transport des marchandises achetées pourraient faire une exception. On peut les porter directement sur le compte *Marchandises*, mais souvent il est aussi utile de les connaître et partant de les comptabiliser à part.

Si les pertes sur marchandises, que nous avons citées plus haut, sont de véritables frais que l'on ne comptabilise pas, mais dont on peut tenir compte dans le prix de revient, il n'en est pas de même des pertes résultant des fluctuations de prix. Ces fluctua-

tions entraînent des pertes pour la maison lorsqu'elles réduisent son prix de vente d'une marchandise déjà achetée ou lorsqu'elles augmentent son prix d'achat d'une marchandise déjà vendue. Elles exercent donc leur influence sur le rendement de l'entreprise non pas par l'intermédiaire des frais d'exploitation, mais par le prix d'achat ou le prix de vente qui sont des facteurs de rendement distincts.

La rémunération du capital engagé dans les différentes valeurs de l'actif est également un élément des frais d'exploitation. Dans la pratique, très souvent, les intérêts sur le capital de l'entreprise ne figurent pas dans les frais d'exploitation. C'est une erreur. Le résultat en est que les frais d'exploitation sont réduits et que le bénéfice est augmenté d'autant, mais en apparence seulement. Une certaine rémunération du capital (5 % en général) fait toujours partie des frais. Il ne peut y avoir bénéfice que lorsque ces intérêts sont couverts par le bénéfice brut et qu'il reste encore un surplus.

63. **La classification des frais d'exploitation.** — La classification des frais d'exploitation est importante à plusieurs points de vue.

Elle doit fournir d'abord le moyen de comparer d'un exercice à l'autre les différentes catégories de frais. Elle a ensuite une importance capitale pour l'établissement du prix de revient, et elle doit permettre de se rendre compte si toutes les parties de l'organisation de la maison fonctionnent économiquement ou non.

La classification des frais d'exploitation doit en plus tenir compte de la nécessité qu'il y a à connaître les frais incombant aux différentes catégories de marchandises, rayons ou exploitations, et elle doit donner le moyen d'établir facilement le total des frais que chacun des débouchés de l'entreprise a occasionnés.

Les économistes divisent les frais d'exploitation en frais spéciaux et en frais généraux. Cette division, si on la développe, est rationnelle aussi au point de vue technique.

Les frais spéciaux comprennent tous les frais imputables directement à la marchandise. Les marchandises qui les ont occasionnés sont nettement identifiées et les frais peuvent leur être imputés

directement. Nous appellerons ces frais *frais sur marchandises* et nous les diviserons en frais extérieurs et frais intérieurs.

Les frais généraux sont ceux qui ne se rattachent pas directement à telle ou telle marchandise, mais qui sont faits dans l'intérêt du fonctionnement rationnel de l'entreprise tout entière.

Ce sont les frais de l'organisation et de l'administration de la maison, et nous les diviserons en *frais généraux extérieurs* concernant l'organisation extérieure et en *frais généraux intérieurs* se rapportant à l'organisation intérieure de l'entreprise.

Nous avons donc :

I. *Frais sur marchandises*	1° Frais extérieurs sur marchandises. 2° Frais intérieurs sur marchandises.
II. *Frais généraux.*	1° Frais généraux extérieurs. 2° Frais généraux intérieurs.

64. **Les frais sur marchandises.** — Ces frais comprennent toutes les dépenses occasionnées directement par les marchandises elles-mêmes, d'abord par suite de leur transport du lieu d'achat au magasin, et ensuite par leur manutention, leur emballage, leur préparation, etc., c'est-à-dire par suite de toutes les manipulations auxquelles elles donnent lieu dès le moment de leur entrée dans la maison jusqu'au moment de leur sortie.

Les frais ainsi occasionnés ont un caractère qui les distingue nettement de tous les autres frais que la maison peut avoir. Ce sont des frais directement productifs dans le sens étroit de ce mot. Ils augmentent la valeur de la marchandise, parce qu'ils résultent directement d'une manipulation quelconque à laquelle la marchandise a dû être soumise. L'équivalent des frais dépensés fait désormais partie intégrante de la valeur de la marchandise; ces frais s'imposent d'autre part à toutes les maisons qui s'occupent des mêmes marchandises, car ce sont des frais qui sont uniquement déterminés par la nature de la marchandise. Ils sont les mêmes, en principe, pour une entreprise coopérative et pour une entreprise privée, les mêmes pour une maison intégrée et pour une maison spécialisée. Nous disons que ces frais sont les mêmes en

principe. En fait, ils peuvent varier d'une maison à une autre, suivant la méthode de travail plus ou moins rationnelle qui a été adoptée. Une grande maison peut mieux organiser ce travail qu'une petite.

65. **Les frais extérieurs sur marchandises.** — Les frais extérieurs sur marchandises comprennent :

1° Les frais de transport;
2° Les frais de douane;
3° Les frais de camionnage;
4° Les frais d'assurance contre les risques de transport;
5° Les frais pour l'emballage extérieur;
6° Les frais d'achat, commissions, etc.

A bien considérer, ces catégories de dépenses d'une entreprise commerciale ne sont pas des frais d'exploitation. Lorsque les marchandises sont achetées franco, ils font partie du prix de vente du vendeur. Pour la maison acheteur ils sont donc compris dans son prix d'achat et elle n'a pas à en tenir spécialement compte. Elle débite le compte marchandises du prix d'achat des marchandises. Il n'y a très souvent pas de raison de procéder autrement dans le cas où c'est l'acheteur qui paie ces frais. Chaque envoi de marchandises que la maison reçoit a ses propres frais; ces derniers doivent être imputés au prix des marchandises en question. Dans la majorité des cas ces frais varient beaucoup d'un article à l'autre, et aucune moyenne pratiquement utilisable ne peut être établie à leur égard. Ils doivent être incorporés dans le prix coûtant, individuellement, dans chaque cas particulier. Il y a cependant un grand intérêt à bien contrôler ces frais et à essayer de les réduire dans la mesure du possible.

Les frais extérieurs sur marchandises ne comprennent que les frais sur les marchandises entrant au magasin. Les frais occasionnés par l'expédition des marchandises vendues sont des frais d'une autre nature.

66. **Les frais intérieurs sur marchandises.** — Ces frais comprennent :

1° La main-d'œuvre;

2º Les emballages spéciaux et généraux;
3º Les intérêts pour le séjour des marchandises en magasin;
4º Le coefficient des risques sur le stock;
5º Le loyer du magasin.

Par main-d'œuvre, nous comprenons tout le travail manuel que la maison a besoin de faire exécuter pour recevoir, vérifier, emmagasiner, encarter, préparer, emballer, expédier, etc., les marchandises qui entrent dans la maison et qui en sortent. C'est là toute la main-d'œuvre d'une maison de commerce. Elle a le même caractère que la main-d'œuvre employée dans une fabrique, et les frais qu'elle occasionne ne se distinguent en rien des frais de fabrication qui incombent à une usine. Ils augmentent ou doivent augmenter la valeur de la marchandise. Les épingles à chapeaux qu'une maison achète en vrac ont plus de valeur une fois encartées. Une pièce de vin mise en bouteilles a également une valeur plus grande que la même quantité de vin dans une pièce. L'objet de tout le travail manuel de la maison de commerce est la marchandise même. Les frais que ce travail occasionne sont donc par leur destination complètement différents de tous les autres frais, et ils doivent en être séparés.

Le travail lui-même a un autre caractère. C'est un travail manuel qui se distingue nettement du travail intellectuel d'organisation et d'administration. Il demande d'autres qualités, et les personnes qui savent bien exécuter l'un ne connaissent généralement l'autre que d'une façon très imparfaite. En général, le travail manuel et le travail intellectuel sont exécutés par des personnes différentes. Les frais que ces deux sortes de travaux occasionnent peuvent donc facilement être séparés.

Les emballages jouent, dans certaines maisons, un rôle assez important. Il y a lieu de distinguer entre emballages spéciaux et emballages généraux ou intérieurs et extérieurs. Les emballages spéciaux ont très souvent pour but principal de donner aux marchandises un aspect plus avantageux. Ils n'augmentent pas leur valeur d'usage, mais leur valeur d'échange, c'est-à-dire, leur facilité de vente, surtout si ces emballages sont bien adaptés aux goûts de la clientèle. Les emballages spéciaux sont toujours compris dans le

prix de vente de la marchandise et ils font partie du prix de revient spécial. On établit les frais de ces emballages pour chaque article séparément. Ce sont des accessoires de la marchandise et on les traite comme la marchandise elle-même.

Les emballages généraux ou extérieurs servent de leur côté à faire l'expédition des marchandises dans de bonnes conditions. Ils sont portés au débit des clients aux prix coûtants; souvent ils sont aussi fournis gratuitement. Pour connaître exactement la charge qui en résulte pour la maison il y a lieu de leur ouvrir un compte spécial. Au débit de ce compte on fait figurer les sommes qui ont été dépensées pour ces emballages et à son crédit on porte les sommes dont on a pu débiter les clients.

Pour le transport des marchandises à la gare ou chez le client, la maison est obligée d'entretenir un service de livraison dont les frais rentrent dans la catégorie de frais qui nous occupe ici.

Les intérêts sur les marchandises en stock rentrent également dans cette classe de frais. Le capital engagé dans l'entreprise coûte des intérêts, le capital de l'entreprise aussi bien que les capitaux étrangers. Les intérêts ne peuvent être supportés que par les différentes valeurs qui représentent ce capital. Il faut donc comprendre dans ces frais aussi les intérêts absorbés par les marchandises en stock. La durée moyenne du stock donne la base pour le calcul. Dans beaucoup de cas ces intérêts font directement augmenter la valeur des marchandises. Le blé français est plus cher à Paris au mois de mai qu'au mois de septembre de l'année précédente parce que sa mise en stock a absorbé dans l'intervalle des intérêts.

Quant aux pertes sur le stock, elles dépendent de la nature même des marchandises, et elles existent dans toutes les maisons. Elles font partie de ces frais.

67. **Les frais généraux d'organisation et d'administration.** — Ces frais se distinguent des frais sur marchandises en ce sens qu'ils ne sont pas occasionnés directement par les marchandises. Ils ne les touchent et ne les influencent pas matériellement. Ils ne sont productifs que d'une façon indirecte. Les frais généraux constituent le coût de l'organisation et de l'administration de l'entreprise. Ils

doivent lui assurer aussi bien extérieurement qu'intérieurement le fonctionnement le plus rationnel. Plus ces frais sont réduits, mieux fonctionne pour la marchandise en question le service de distribution. Ils sont naturellement réduits à un minimum pour les articles de première nécessité, comme le blé, le sucre, le café, etc., tandis que pour les articles de mode, de toilette, et surtout pour les articles nouveaux, ils sont généralement très élevés. Il y a lieu de diviser les frais d'organisation et d'administration en deux catégories, c'est-à-dire en frais généraux extérieurs et en frais généraux intérieurs.

Cette division correspond plus ou moins à celle en général recommandée, qui divise les frais d'exploitation en frais proportionnels et en frais fixes. A notre avis, cette dénomination a le grand défaut de faire supposer quelque chose qui, en réalité, n'existe pas. Dans la pratique, à part quelques rares exceptions, il n'y a ni frais proportionnels ni frais fixes. Le seul fait de les appeler proportionnels ou fixes ne leur donne pas ces qualités. Il est cependant incontestable que l'une des tâches essentielles de l'organisation est de rendre proportionnels au chiffre d'affaires les frais extérieurs, et fixes, dans la mesure du possible, les frais intérieurs. La stabilité du rendement de la maison en dépend dans une large mesure.

68. **Les frais généraux extérieurs.** — Ces frais comprennent :

1° Les frais de propagande, circulaires, catalogues, etc.;

2° Les frais de voyage;

3° Les appointements et commissions aux voyageurs et représentants;

4° Tous les frais des maisons de vente;

5° Les frais d'échantillons;

6° L'escompte de caisse aux clients;

7° Les frais d'encaissement et de change;

8° Les intérêts sur les valeurs en circulation;

9° Le coefficient des risques de crédit;

10° Les frais du service intérieur des ventes.

En somme, ce sont toutes les dépenses que l'organisation extérieure entraîne pour la maison.

Il y a cependant lieu de ne pas comprendre dans les frais généraux extérieurs les frais d'achat. Les frais d'achat, qu'ils soient occasionnés par des organes de la maison ou par des intermédiaires indépendants, sont assimilés aux frais extérieurs sur marchandises. Ils font pour ainsi dire partie du prix d'achat et doivent être compris dans le prix coûtant qui englobe le prix d'achat et tous les frais extérieurs sur marchandises. Les frais généraux extérieurs ne sont compris par contre que dans le prix de revient général, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

Il n'y a effectivement de proportionnel dans ces frais que les commissions à payer aux vendeurs, et même cette commission n'est pas toujours proportionnelle; elle est au contraire souvent progressive, c'est-à-dire qu'elle hausse avec le chiffre, en ce sens que le voyageur touche souvent, à partir d'un certain chiffre, une commission plus élevée. Néanmoins, le caractère essentiel, la nature et le but de ces frais exigent qu'ils soient proportionnels, en d'autres termes, que leur coefficient d'une année ne doive pas dépasser le coefficient de l'année précédente. Si ce coefficient présentait des variations importantes, aucune prévision ne serait possible.

Dans une maison ayant sa clientèle faite, ce coefficient devrait naturellement avoir plutôt la tendance à diminuer ou à rester au même niveau, tout en permettant à la maison de se créer chaque année de nouveaux débouchés, qui pour commencer occasionnent des frais dont l'effet sur la productivité ne se fait sentir que plus tard.

Cette partie des frais d'exploitation d'une entreprise commerciale ne se justifie que par leur productivité *directe*. Ils sont à ce point de vue facilement contrôlables. On sait ce qu'un voyageur, une réclame, une maison de vente coûtent; on sait aussi ce qu'ils produisent; la comparaison en est facile.

Le total des frais de l'organisation extérieure ne signifie rien. La seule chose qui importe est leur coefficient par rapport au chiffre d'affaires qu'ils ont produit. Pour se rendre un compte exact de leur productivité, il ne suffit pas d'en établir le coefficient par rapport au chiffre total de la maison; il faut établir ce coefficient pour chaque pays ou chaque région ou tournée de voyage spécialement. C'est de cette façon seulement que la direction arrivera à

connaître l'efficacité de son organisation extérieure dans toutes ses parties.

Le fonctionnement du service intérieur des ventes est examiné plus loin. Les frais que ce service occasionne rentrent dans la catégorie des frais qui nous occupent ici, bien qu'il s'agisse d'un service intérieur.

69. **Les frais généraux intérieurs.** — Sous cette rubrique nous avons les frais suivants :

1° Loyer des bureaux;
2° Frais de bureau;
3° Appointements des employés;
4° Frais d'installation et amortissements des meubles et immeumeubles;
5° Frais d'assurance contre l'incendie, etc.;
6° Frais de poste;
7° Impôts;
8° Frais d'entretien et garçons de bureau;

Puis tous les frais, en général, que nécessite le fonctionnement rationnel des rayons et, surtout, des services intérieurs de la maison. Le poste le plus important de ces frais est généralement celui des appointements des employés qui fournissent le travail d'exécution et ceux des chefs de services et des rayons, ainsi que ceux de la direction intérieure fournissant le travail d'instruction et de direction. Dans l'organisation extérieure, les commissions constituent rationnellement la partie la plus importante de la rémunération du travail. Dans l'organisation intérieure elles sont plus difficilement applicables et on y trouve surtout les appointements fixes. Le loyer est également une quantité fixe, de même que les primes d'assurance et les impôts. Ceci donne à tous les frais de cette catégorie un caractère stable. Comme nous l'avons déjà dit, il ne faut cependant pas se fier à cette stabilité plus apparente que réelle. Ces frais ont dans toutes les maisons une tendance à augmenter, et c'est à la direction de les surveiller de très près. Leur rôle est de créer l'effort nécessaire pour obtenir le fonctionnement intérieur le plus parfait possible de la maison. Ils doivent, en prin-

cipe, être répartis de telle sorte qu'aucune autre répartition de la même somme de frais ne puisse donner à la maison un fonctionnement plus perfectionné.

Pour les frais de l'organisation extérieure nous avons vu que le montant absolu ne joue qu'un rôle secondaire. Ce qui importe, c'est leur rapport avec la productivité de l'entreprise, c'est-à-dire leur coefficient. Il n'en est pas de même pour les frais de l'organisation intérieure. Leur somme ne doit dans aucun cas dépasser certaines limites assez faciles à fixer d'avance. L'établissement d'un budget est rare dans les maisons de commerce. Cependant, pour les frais de l'organisation intérieure tout spécialement, il peut constituer un moyen rationnel de garantir l'entreprise contre des dépenses non en rapport avec ses capacités de rendement. En se basant sur les expériences du passé et en tenant compte des exigences d'un fonctionnement rationnel de toutes les parties de l'entreprise, la direction peut, au commencement de l'exercice, fixer le maximum de ces frais pour chaque élément dont ils se composent et pour chaque rayon de la maison. Elle peut, en outre, les contrôler dans le courant de l'exercice et empêcher qu'ils dépassent les prévisions. Un grand changement dans la marche de l'entreprise pourrait seul donner lieu à une modification des sommes ainsi fixées après examen.

L'établissement d'un pareil budget fournirait en outre une occasion à la direction d'étudier très à fond la question des frais que lui coûte son organisation intérieure, et ce serait un avantage très considérable.

La division des frais d'exploitation que nous avons faite tient compte de la division naturelle de l'entreprise commerciale en trois grandes parties, dont l'une ne s'occupe que de l'achat et de la manipulation des marchandises, la deuxième de leur placement à l'extérieur et la troisième de la partie purement administrative de la maison.

70. **La statistique des frais d'exploitation.** — La classification des frais d'exploitation en quatre catégories, telles que nous venons de les indiquer, peut se faire facilement dans la comptabilité en utilisant un journal spécial. Etant donné leur importance, et l'intérêt

tout spécial qu'il y a pour la direction d'une grande maison d'en connaître exactement la composition, il est nécessaire d'analyser les frais encore davantage. C'est la tâche de la statistique des frais d'exploitation qui doit nécessairement se faire en dehors de la comptabilité, mais en relation étroite avec elle.

Le but de cette statistique est multiple et il dépend naturellement de la nature de la maison. Si nous envisageons le cas d'une entreprise commerciale s'occupant d'un grand nombre d'articles, faisant des affaires dans des pays divers et dont l'organisation intérieure est divisée en de nombreux rayons et services, le but de cette statistique sera de répartir :

1° Par rayon, les frais extérieurs et intérieurs sur marchandises;

2° Par pays d'abord, et par rayon ensuite, les frais de l'organisation extérieure;

3° Par service et surtout par rayon les frais de l'organisation intérieure.

Le but principal sera donc la répartition des frais par rayon, ce qui permettra d'établir le rendement net de chaque rayon. Il n'est pas nécessaire d'insister sur l'importance capitale qu'il y a pour la direction à connaître le rendement non seulement de la maison tout entière, mais aussi de chacune des parties dont elle est composée.

La répartition des frais sur marchandises et des frais de l'organisation extérieure ne présentera aucune difficulté. Les frais sur marchandises peuvent être répartis directement. Il est facile d'identifier dans chaque cas le rayon qui les a occasionnés.

Les frais de l'organisation extérieure sont répartis d'abord par pays et, comme on connaîtra, ainsi que nous le verrons plus tard, le chiffre d'affaires de chaque rayon par pays, on pourra répartir ensuite ces frais proportionnellement au chiffre d'affaires des rayons.

La répartition des frais de l'organisation intérieure présentera des difficultés plus grandes. Il sera très utile de les connaître par service; mais, comme on veut savoir le rendement de chaque rayon, il faut surtout les diviser par rayon. Une bonne partie pourra être répartie directement : ceux qui sont occasionnés par les rayons directement, comme certains salaires et frais de bureau. Pour les autres il sera nécessaire de trouver une base de répartition. On la

trouvera pour le loyer, le chauffage, l'éclairage et les frais d'entretien, dans l'espace occupé par chaque rayon; pour les frais du service de comptabilité, des expéditions, de correspondance, etc., dans le chiffre d'affaires de chaque rayon. Pour les frais d'assurance on aura comme base la valeur moyenne du stock, etc.

Il est nécessaire de connaître les coefficients de frais suivants :

1° Le coefficient des frais intérieurs sur marchandises par rayon, dans les maisons surtout où ces frais sont suffisamment uniformes;

2° Le coefficient des frais de l'organisation extérieure par pays ou tournée de voyage;

3° Le coefficient des frais de l'organisation intérieure par rayon.

Ces coefficients sont indispensables afin de pouvoir établir rationnellement les prix de revient et de vente.

IX

Le prix de revient.

71. **Considérations générales.** — Le prix de revient comprend le prix d'achat d'une unité de marchandises augmenté :

1º Des frais spéciaux intérieurs et extérieurs sur marchandises;

2º Des frais généraux que chaque unité doit rationnellement supporter afin de couvrir l'entreprise de ses frais généraux extérieurs et intérieurs.

Le prix de revient doit donc être établi de façon que si la maison vendait les marchandises à leur prix de revient, elle ne souffre aucune perte. Elle devrait dans ce cas être à même à la fin de l'exercice non seulement de couvrir toutes ses dépenses, pertes et moins-values, mais encore de rémunérer les capitaux de l'entreprise et de payer des appointements à l'entrepreneur. Il n'y aurait, par contre, aucun rendement ou bénéfice, celui-ci ne pouvant résulter que d'un écart entre le prix de revient et le prix de vente.

Nous avons déjà vu que le prix de vente ne dépend pas du prix de revient de la maison, mais de la concurrence. Il faut donc que l'entreprise arrive à ajuster son prix de revient de façon qu'il y ait un écart entre ce prix et le prix de vente qu'elle est forcée de pratiquer.

Si cet écart n'existe pas, il faut en conclure que la concurrence obtient un prix de revient moins élevé, et dans ce cas, l'entreprise doit soumettre tous les éléments de son prix de revient à un examen très approfondi, afin de voir si l'une ou l'autre partie ne peut être réduite ou remplacée par un élément plus économique. Comme les facteurs qui composent le prix de revient d'une entreprise commerciale sont très nombreux, il y a des chances qu'un pareil examen donne des résultats.

Le prix de revient compris dans le sens que nous venons de lui donner est le prix de revient général, le véritable prix de revient. Cependant dans la pratique on donne au prix de revient une signification plus limitée. On n'y fait entrer que le prix d'achat augmenté des frais spéciaux, c'est-à-dire, des frais extérieurs et intérieurs sur marchandises. C'est le prix de revient spécial. Il y a un intérêt pratique à faire une distinction entre ces deux sortes de prix de revient. Le prix de revient spécial ne comprend que les frais déterminés directement par la nature de la marchandise. Le prix de revient général comprend par contre aussi les frais dépendant du fonctionnement plus ou moins rationnel de la maison, ainsi que de sa productivité.

72. **Le prix de revient spécial.** — Le prix de revient spécial comprend les éléments suivants :

1° Le prix d'achat;
2° Les frais d'achat;
3° Les frais de transport;
4° Les frais de douane;
5° Les frais de camionnage;
6° Les frais d'assurance contre les risques de transport;
7° Les frais de manutention intérieure;
8° Les emballages spéciaux;
9° Les emballages généraux, s'ils ne sont pas facturés séparément;
10° Les intérêts pour la durée du stock en magasin;
11° Le coefficient des risques sur stock.

Dans la pratique on ne comprend souvent dans le prix de revient spécial que le prix d'achat et les frais extérieurs sur marchandises. Il indique seulement le prix coûtant, c'est-à-dire le prix que la marchandise coûte à la maison au moment où elle entre en magasin. Les frais que les marchandises occasionnent à l'intérieur de la maison sont alors compris dans les frais généraux ou de l'organisation pure de l'entreprise.

Cette façon de procéder peut présenter des inconvénients pratiques très graves. Si la maison ajoute au prix coûtant ainsi obtenu un taux uniforme pour se couvrir de ses frais d'exploitation, elle court les

risques de trop charger une certaine catégorie de marchandises, n'occasionnant que peu de frais à l'intérieur, et insuffisamment une autre qui en occasionne davantage. Le résultat en sera que le prix de vente sera trop élevé pour la première catégorie et trop bas pour la seconde. Ceci aura une influence sur la composition du chiffre d'affaires La maison augmentera ce chiffre pour les marchandises de la seconde catégorie, mais elle traitera moins d'affaires dans les articles où elle sera trop chère. A la fin de l'exercice elle constatera qu'elle aura diminué ou même fait disparaître son rendement, tout en ayant maintenu son chiffre d'affaires total.

Le prix de revient spécial doit incontestablement comprendre aussi les frais que les marchandises occasionnent à l'intérieur de la maison. Ces frais peuvent varier beaucoup d'un article à l'autre, et doivent donc être établis spécialement pour chacun. Un coefficient de ces frais n'est utilisable pour l'établissement du prix de revient spécial que si les frais intérieurs de manutention sont uniformes et proportionnels à la valeur ou à la quantité des marchandises. Si une marchandise donnée se fait en deux qualités différentes, dont l'une coûte 10 francs à l'arrivée et l'autre 5 francs seulement, et si pour chacune les frais de manutention sont de 1 franc, ceci fera 10 % pour la première et 20 % pour la seconde, donc une différence notable dans le pourcentage.

L'établissement du prix de revient présente moins de difficultés dans le commerce que dans l'industrie où il devient en même temps un problème délicat d'organisation. Par contre il n'est pas moins important pour une maison de commerce que pour une entreprise industrielle.

Dans le commerce, avant de pouvoir établir le prix de revient spécial, il faut connaître le prix coûtant des marchandises à leur arrivée au magasin. Ce prix comprend tous les frais extérieurs sur marchandises, y compris les frais d'achat. La facture du fournisseur sert de base à l'établissement de ce prix. S'il s'agit de marchandises importées, la facture contient souvent déjà des frais. Il y a lieu alors d'y ajouter encore les frais que la maison a dû dépenser à l'arrivée de l'envoi et de répartir le tout sur le prix d'achat. Plusieurs cas peuvent se présenter :

1° L'envoi faisant l'objet de la facture peut se composer d'une seule sorte de marchandises. C'est le cas le plus simple pour la répartition des frais.

2° L'envoi peut se composer de marchandises diverses. Dans ce cas, chaque catégorie de marchandises ne doit supporter que les frais qui lui incombent.

3° Les frais peuvent être soit des frais calculés sur la quantité ou sur le poids, soit des frais calculés sur la valeur, soit, ce qui se présente le plus souvent, les deux à la fois. Dans ce dernier cas, il faut les séparer et répartir les uns d'après la quantité ou le poids, les autres d'après la valeur des marchandises.

Lorsque la facture est payable en monnaie étrangère, il faut aussi tenir compte du change auquel elle sera payée. Souvent la facture n'est pas payée immédiatement et dans ce cas on la porte au crédit du fournisseur au cours du jour, et c'est alors ce cours qui sert de base au calcul du prix.

Une maison qui achète régulièrement des marchandises à la même source connaît à l'avance très exactement les frais avec lesquels elle a à compter. Dans ce cas, on construit souvent des tableaux indiquant le prix coûtant net à l'arrivée, pour tous les différents prix d'achat et les cours du change qui, dans une certaine limite, peuvent se présenter. En connaissant le prix d'achat et le cours du change, on peut alors lire sur le tableau le prix coûtant à l'arrivée (1).

Pour la répartition des frais intérieurs sur marchandises, les données nécessaires et exactes sont plus difficiles à obtenir. Il faut procéder par l'observation directe. Pour certaines marchandises l'emballage entre pour une bonne partie dans le prix de revient. Il y a lieu dans ces cas d'établir une fois pour toutes, et de la façon la plus exacte, ces frais d'emballage pour chaque catégorie de marchandises. Ces frais ne changent que lorsque le prix des emballages augmente ou diminue d'une façon notable.

Pour la main-d'œuvre que la manutention de la marchandise nécessite, il faut voir exactement le temps qui est nécessaire à un bon employé pour compter, peser, mesurer et emballer une certaine

(1) Voir TONDURY : *Die Kalkulation im Warenhandel.*

quantité de marchandises. Les résultats de cette observation donneront la base pour établir les frais de la main-d'œuvre. L'observation donnera en outre l'occasion d'étudier les méthodes de travail les plus rationnelles pour faire ces différents travaux de manutention : on peut faire un paquet de différentes manières, mais il n'y en a qu'une qui soit la meilleure, et cette manière il faut la trouver et l'appliquer ensuite.

Quant aux intérêts dont il y a lieu de tenir compte dans le prix de revient spécial, le taux doit être égal à celui que la maison est obligée de payer sur les capitaux étrangers qui lui coûtent le plus cher.

Si, par exemple, la maison est obligée d'utiliser le crédit de vente de ses fournisseurs qui lui font comme conditions de paiement 30 jours à 2 % ou 3 mois net, elle doit nécessairement compter un taux qui correspond aux 2 % d'escompte pour deux mois dont elle ne peut pas profiter. Ce sera donc un taux de 12 % l'an.

Le prix de revient spécial doit toujours s'entendre au comptant, à l'arrivée des marchandises. L'escompte de caisse que comporte la facture, si on la paye au comptant, doit être déduit, et à la comptabilité il faut créditer le compte du fournisseur :

1° Par marchandises pour le montant net de la facture;

2° Par intérêts pour le montant de l'escompte non utilisé.

Les intérêts à comprendre dans le prix de revient doivent être comptées pour la durée moyenne du stock augmentée du temps qui s'est écoulé entre la date de la facture et la date de l'arrivée des marchandises.

Dans le prix de revient spécial on a à tenir compte seulement de l'intérêt des capitaux placés dans les marchandises en stock. Les intérêts sur les autres éléments de l'actif font partie des frais généraux et on les comprend dans le prix de revient général.

73 **Le contrôle du prix de revient spécial.** — Le commerçant devrait avoir la certitude absolue que son prix de revient comprend effectivement tous les éléments de frais qu'il veut y faire entrer. Le calcul direct ne lui donne pas cette certitude. La preuve ne peut lui être fournie que par la comptabilité. Pour que celle-ci puisse être à

même d'exercer ce contrôle, il est tout d'abord nécessaire qu'elle ne fasse rentrer dans les frais intérieurs et extérieurs sur marchandises que tous les frais dont on doit tenir compte effectivement en établissant le prix de revient. Le service qui s'occupe de ces calculs doit bien se mettre d'accord avec la comptabilité à ce sujet et lui fournir, même par écrit, la liste exacte de ces frais. Cette concordance n'existe que dans peu de maisons. Son importance pourtant saute aux yeux. Le taux de frais que le commerçant est obligé d'ajouter à son prix de revient spécial pour se couvrir des frais généraux intérieurs et extérieurs ne peut lui être fourni que par la comptabilité. Mais si, en faisant le calcul de son prix de revient spécial, le commerçant ajoute des frais que la comptabilité fait rentrer dans les frais généraux le taux de ces derniers comprendra des éléments dont le commerçant a déjà tenu compte dans son prix de revient spécial. Il les comptera deux fois, et son prix de revient sera faux.

D'autre part, si à la comptabilité on porte, comme c'est très souvent le cas dans la pratique, au compte *marchandises* des éléments de frais que le service qui établit le prix de revient ne fait pas entrer en ligne de compte, le taux des frais généraux, que fera ressortir la comptabilité, sera également faux. Il sera inférieur au taux réel, et pourra présenter des inconvénients encore plus graves que le taux précédent.

Il est donc indispensable qu'il y ait à ce sujet concordance absolue entre le service de la comptabilité et celui qui s'occupe de l'établissement du prix de revient spécial. Tous les frais que ce dernier fait entrer dans le prix de revient spécial doivent être rangés par la comptabilité dans les frais extérieurs et intérieurs sur marchandises, mais rien de plus.

Le prix coûtant peut facilement être contrôlé. Dans les maisons où l'on tient des cartes d'inventaire permanent, on y inscrit chaque article entrant au magasin à son prix coûtant. Le total des articles inscrit de cette façon sur les cartes pendant un mois doit concorder exactement avec le total des factures des fournisseurs augmenté du montant des frais extérieurs sur marchandises du même mois. Les factures, aussi bien que les frais, peuvent être portées au *Doit* du

compte *Achats,* mais il est souvent préférable d'ouvrir aux frais extérieurs sur marchandise un compte spécial.

Quant au prix de revient spécial, qui contient aussi les frais intérieurs sur marchandises, il faut prendre en considération que ces frais sont comptés au service respectif, d'après des procédés techniques, c'est-à-dire en se basant sur des données résultant de l'observation et de simples calculs.

La comptabilité, par contre, indique le montant de ces frais effectivement dépensés. On ne peut contrôler le prix de revient spécial qu'en faisant, pendant une période déterminée, le relevé exact des frais dont on s'est couvert en établissant le prix de revient spécial, et en comparant ensuite le total ainsi obtenu avec celui accusé par la comptabilité pour la même période.

73. **Le prix de revient général.** — Le prix de revient général est le prix de revient économique. C'est ce prix que les économistes ont en vue, lorsqu'ils parlent du coût de production d'une marchandise. Le prix de vente est formé par le jeu de l'offre et de la demande. Par suite d'une disproportion très grande, qui peut exister à un moment donné entre ces deux facteurs du prix, le prix de vente d'une marchandise peut s'écarter considérablement de son prix de revient général. Mais des écarts de cette nature ne sont pas durables. A la longue, le prix d'échange courant ne peut, en moyenne, s'éloigner de beaucoup du prix de revient général, ni dans un sens, ni dans l'autre. S'il s'élève de beaucoup au-dessus, la concurrence surgit et l'augmentation de l'offre qui s'ensuit fait baisser le prix.

S'il tombe au-dessous, beaucoup de maisons abandonnent l'article, et la diminution de l'offre qui en est le résultat fait hausser le prix d'échange. Le prix de revient général varie cependant beaucoup d'une entreprise à l'autre, et, en fait, le prix courant qui s'établit sur le marché coïncide avec le prix de revient général des maisons marginales, c'est-à-dire des maisons qui, dans une branche donnée du commerce ou de l'industrie, sont les moins bien placées et les moins bien organisées, mais dont la coopération à la distribution ou à la production est encore nécessaire pour satisfaire à la demande

existante. Pour les marchandises dont la production est limitée, comme pour les produits agricoles, le prix de vente ne s'écarte pas du prix de revient général le plus élevé. Quant aux marchandises dont la production en grandes quantités en fait diminuer le prix de revient général, comme c'est le cas des produits manufacturés, leur prix courant a, au contraire, tendance à s'orienter dans la direction du prix de revient le moins élevé. Dans ce cas, seules les entreprises qui ont un prix de revient assez bas peuvent étendre leur marché et augmenter leur clientèle ; les autres luttent sans succès et disparaissent petit à petit. Le prix de revient général couvre la rémunération de tous les facteurs, excepté celle du facteur *organisation.* Si l'entrepreneur touche un salaire faisant partie du prix de revient, celui-ci ne constitue pas une rémunération du facteur *organisation.* L'entrepreneur fournit aussi du travail effectif, travail qu'il faudrait faire exécuter par quelqu'un d'autre, par une personne de confiance, si l'entrepreneur ne s'en chargeait pas. Son salaire doit être considéré comme une rémunération de ce travail.

La rémunération de l'organisation ne fait pas partie du prix de revient. Elle consiste dans l'écart existant entre le prix de vente qui se forme sur le marché et le prix de revient général de l'entreprise. L'organisation touche une rémunération dans le cas seulement et dans la mesure en laquelle elle arrive à réduire son prix de revient au-dessous de celui des maisons marginales.

Le prix de revient général est théorique. Il dépend non seulement des frais effectifs de l'organisation de la maison, mais en bonne partie aussi de sa productivité. Il ne peut être déterminé que par la comptabilité. Dans la pratique il n'est jamais établi spécialement. Du prix de revient spécial on va directement au prix de vente. Mais, pour pouvoir établir le prix de vente rationnellement et afin qu'il laisse l'écart voulu par rapport au prix de revient général, il est indispensable de connaître très exactement les éléments dont ce dernier se compose. Ces éléments sont :

1° Le prix de revient spécial;

2° Le coefficient des frais de l'organisation extérieure établi par pays;

3° Le coefficient des frais de l'organisation intérieure établi par rayon.

La distinction par pays d'une part et par rayon d'autre part est indispensable. Ces coefficients sont en outre, toujours comptés sur le prix de vente et non sur le prix de revient spécial.

X

Le prix de vente

75. **L'établissement du prix de vente.** — Au point de vue technique, le prix de vente est facile à établir une fois que le prix de revient spécial et les éléments du prix de revient général sont connus. Il se compose comme suit :

1° Le prix de revient spécial;

2° Le coefficient des frais de l'organisation extérieure établi par débouché;

3° Le coefficient des frais de l'organisation intérieure établi par rayon;

4° Le coefficient du bénéfice net.

Le prix de vente n'est donc autre chose que le prix de revient général augmenté du taux de bénéfice net que la maison veut ou peut prélever sur ses affaires.

Dans la pratique, on part cependant, en général, comme nous venons de le dire, du prix de revient spécial auquel on ajoute un taux de bénéfice brut, comprenant aussi bien les frais extérieurs que les frais intérieurs, ainsi que le taux de bénéfice net. Le prix de revient général n'est noté nulle part dans les livres de références et ses éléments ne sont connus qu'à la direction.

Il n'en est pas de même du prix de revient spécial qui, pour pouvoir servir de base à l'établissement du prix de vente, est établi très soigneusement et noté dans les livres pour chaque article sans exception.

Le taux de bénéfice brut à ajouter au prix de revient spécial ne peut naturellement pas être uniforme. L'origine des éléments dont il se compose ne le permet pas. En effet, le coefficient des frais extérieurs varie suivant le pays ou la région avec lesquels la maison est en relation, et le coefficient des frais de l'organisation

intérieure diffère pour chaque rayon. Quant au taux du bénéfice, il peut également varier suivant le client, le pays et l'article. Le taux du bénéfice brut doit donc, pour chaque rayon et pour chaque pays, être basé en toute première ligne sur le coefficient des frais respectifs et sur le taux de bénéfice que la maison peut gagner. Il est toujours compté d'après le prix de vente. Un bénéfice de 100 % est pratiquement impossible.

Une maison qui vend à 125 francs une marchandise qui lui coûte 100 francs ne gagne que 20 % et non 25 %. Les coefficients des frais sont, comme nous l'avons déjà dit, également établis d'après le prix de vente. Prenons le cas d'une marchandise qui coûte 100 francs (prix de revient spécial) à une maison dont les coefficients de frais sont de 12 % pour les frais extérieurs et de 8 % pour les frais intérieurs; on espère pouvoir réaliser un bénéfice net de 10 %, le taux de bénéfice brut sera de 30 % (12 % + 8 % + 10 % = 30 %) et le prix de vente devra être établi comme suit :

70 francs prix de revient spécial correspond à 100 francs prix de vente; 100 francs prix de revient spécial correspond à x,

$$x = \frac{100 \times 100}{70} = 142 \text{ fr. } 85.$$

Si, au point de vue du calcul, il est facile, une fois les éléments réunis, d'établir le prix de vente qui laisse le bénéfice voulu, il est par contre très difficile d'établir ce prix de façon qu'étant donné la possibilité de vente qui dépend de lui, il soit le prix laissant à la maison, à la fin de l'exercice, le plus grand bénéfice net possible. C'est cependant l'idéal du prix de vente. Pour le réaliser dans la mesure du possible, il est nécessaire de tenir compte d'un grand nombre de circonstances.

Admettons, par exemple, pour fixer les idées, qu'une maison ait un article dont la douzaine lui coûte comme prix de revient spécial 0 fr. 75. Les frais extérieurs incombant à cet article, qui peut former un rayon spécial de la maison, sont de 7 %, et les frais intérieurs qu'il doit supporter, d'après la statistique des frais d'exploitation, sont de 8.000 francs par an. Il en résulte que *si* :

à 1 fr. 05 la douzaine, la maison peut en placer				80.000	douzaines.
à 1 fr.	»	»	»	100.000	»
à 0 fr. 95	»	»	»	150.000	»

elle réalisera :

Dans le 1er cas un bénéfice brut de 24.000 francs et un bénéfice net de 10.120 francs; dans le 2e cas un bénéfice brut de 25.000 francs et un bénéfice net de 10.000 francs; dans le 3e cas un bénéfice brut de 30.000 francs et un bénéfice net de 12.025 francs.

Le prix le plus avantageux pour la maison sera donc celui de 0 fr. 95, mais une combinaison plus avantageuse est encore possible. Il résulte de l'exemple ci-dessus que :

80.000 douzaines peuvent être placées à 1 fr. 05; un supplément de 20.000 douzaines peut être vendu à 1 franc, et un autre supplément de 50.000 douzaines peut trouver preneur à 0 fr. 95.

En fixant et en appliquant judicieusement trois prix différents, au lieu d'un prix-unique, la maison pourra, si on fait le calcul, vendre : 150.000 douzaines en tout et réaliser pour cet article, un chiffre d'affaires de 151.500 francs. Le bénéfice brut sera de 39.000 francs et le bénéfice net se montera à 20.395 francs.

Telle sera donc la solution la plus avantageuse du problème. Dans la pratique, la solution sera moins facile à trouver, car il faudra, avant tout, trouver les données du problème que nous avons construites ici nous-mêmes.

Dans la vie des affaires, elles sont déterminées par la concurrence, les conditions économiques relatives à l'article, la clientèle, etc.

De même, dans une maison dont le chiffre d'affaires n'est pas encore arrivé à la limite que lui tracent les capitaux disponibles, ceux-ci peuvent encore être utilement employés moyennant une différenciation des prix de vente. Les frais de l'organisation intérieure constituent un total fixe; le chiffre d'affaires peut varier considérablement sans que ce total subisse nécessairement un changement. Pour se couvrir de ces frais, la maison fait comprendre dans le prix de vente un certain pourcentage basé sur un chiffre d'affaires minimum. Dès que ce chiffre est assuré par des affaires

courantes, il est possible de faire au taux de bénéfice net habituel un chiffre d'affaires supplémentaires à un prix de vente réduit du pourcentage des frais intérieurs, ce que nous expliquerons encore.

D'autre part, dans une entreprise commerciale dont le chiffre d'affaires est limité par les capitaux, il est utile que les capitaux dont on dispose soient placés en toute première ligne dans les rayons ou catégories de marchandises donnant le meilleur rendement. La direction y parvient en augmentant le prix des articles à faible rendement. Ceci diminue nécessairement le chiffre d'affaires dans ces articles et libère de ce fait des capitaux qui deviennent ainsi disponibles pour les articles plus avantageux.

La direction doit tenir compte de toutes ces différentes circonstances et fixer le prix de vente en conséquence. La fixation du prix de vente peut avoir aussi une certaine importance au point de vue de l'organisation intérieure. Afin de traiter cette question, nous sommes obligés d'ouvrir une parenthèse pour nous occuper de la question de la permanence de l'inventaire.

76. **La permanence de l'inventaire.** — C'est une question qui a beaucoup attiré l'attention des comptables, car seule sa solution permet à la comptabilité de réaliser l'idéal comptable consistant à ne pas être obligé d'attendre l'inventaire pour pouvoir établir au moment voulu la situation exacte de la maison.

Pour y parvenir, on a proposé d'établir pour chaque facture qui sort de la maison le montant des marchandises facturées au prix de revient, et de subdiviser en même temps le compte marchandises en compte *Achats* et compte *Ventes*. Le premier sera débité de tous les éléments dont l'ensemble donne le prix coûtant, et crédité d'autre part des marchandises vendues au fur et à mesure de leur vente, mais au prix coûtant. Le compte *Ventes,* par contre, reçoit à son crédit les ventes faites au prix de vente réel, et son débit forme la contre-partie de l'avoir du compte *Achats*.

De cette façon, le compte *Achats* devient un compte statistique pur, sa balance indiquant toujours le montant des marchandises en stock au prix coûtant.

Le compte *Ventes*, par contre, sera également un compte d'exploitation pur, et sa balance donnera le montant du bénéfice brut réalisé.

Au point de vue comptable, le problème peut être résolu facilement, mais pour cela la comptabilité a besoin de connaître le montant au prix coûtant de toutes les marchandises qui quittent la maison; ceci n'est plus une question de comptabilité, mais une question d'organisation.

L'organisation rationnelle d'une entreprise exige que l'inventaire permanent, permettant l'établissement de bilans intermédiaires, soit réalisé d'une façon ou d'une autre. Il faut cependant tenir compte que toute mesure dans ce sens n'a pas seulement des limites techniques, mais surtout des limites économiques. Cette limite économique se trouve là où les avantages directs et indirects, que la mesure donne au point de vue du rendement et de la stabilité, cessent d'être plus grands que les frais qu'elle occasionne.

Dans la pratique, ces limites économiques sont en général tracées d'une façon beaucoup trop étroite par les chefs de maison. On ne voit que les avantages directs donnés par un procédé, mais on ne prend pas la peine d'établir les avantages indirects parfois très considérables qui peuvent en résulter.

Nous sommes d'avis que l'établissement de l'inventaire permanent moyennant les deux comptes *Achats et Ventes*, présente des avantages bien plus grands que le montant des frais supplémentaires que ce travail peut occasionner. Lorsque les articles ne sont pas très nombreux, ce travail est peu considérable ; mais il est facilement réalisable aussi dans les entreprises où les articles sont nombreux, pourvu que le service qui établit le prix de revient fonctionne rationnellement. Il se fait de la façon la plus exacte dans les entreprises industrielles où toutes les matières premières qui passent du magasin dans les ateliers sont, en général, enregistrées au prix d'achat, seul moyen du reste pour arriver à établir le prix de revient dans l'industrie.

Lorsque les articles sont très nombreux et vendus en petites quantités, on pourra obtenir des résultats moins précis, mais très intéressants quand même, moyennant une fixation systématique des prix de vente.

Si la maison possède une clientèle différenciée, elle pourra faire usage de plusieurs tarifs de vente pour la même marchandise. Chacun de ces tarifs laissera à la maison un bénéfice différent, mais le même tarif donnera toujours le même taux de bénéfice. Si la maison a besoin de trois tarifs, le premier pourra lui laisser un bénéfice net de 5 %, le deuxième de 10 %, et le troisième de 15 %, ou n'importe quelle autre échelle suivant la nature de la maison ou de la marchandise.

Le chiffre d'affaires sera divisé par tarif et dans des livres de débits une colonne sera réservée à chacun des tarifs appliqués. Si dans la même facture plusieurs tarifs ont été appliqués, le montant en sera fractionné et réparti dans les colonnes *ad hoc*. Comme aucun prix ne sera fait en dehors de ceux des tarifs adoptés, et que chaque tarif représente un bénéfice brut ou net invariable, il sera facile de connaître à un moment donné, dans le courant de l'exercice, les résultats de l'exploitation déjà obtenus. La seule chose à laquelle il y aura lieu de veiller, sera que le prix de vente soit bien établi avec l'exactitude voulue, et que la séparation des tarifs dans le livre des débits soit strictement observée.

Le système de prix de vente multiples ne peut pas s'appliquer aux entreprises de détail où le prix fixe, qui est le même pour tout le monde, est le seul équitable étant donné que la maison de détail traite avec les particuliers.

Dans ces maisons le même article est vendu au même prix à tout le monde, mais le prix de vente des différents articles comporte des taux de bénéfice souvent très différents.

Dans certaines maisons de détail, on se sert aussi du prix de vente pour l'établissement de l'inventaire permanent; mais on procède d'une autre manière. On débite, à l'arrivée des marchandises, le compte *Achats* au prix coûtant et en même temps on le crédite au prix de vente en débitant au même prix le compte des rayons qui reçoivent la marchandise. Le compte des rayons est crédité d'autre part du produit des ventes et son solde indique toujours au prix de vente la valeur des marchandises se trouvant au rayon.

Le compte *Achats* d'autre part fait ressortir le bénéfice brut.

Seulement ce bénéfice comprend aussi le bénéfice compté sur les marchandises non encore vendues. Il est facile cependant, ainsi que nous le verrons plus loin, d'établir d'un côté la valeur au prix coûtant des marchandises encore en magasin et de l'autre le bénéfice brut réalisé sur les marchandises vendues.

Pour ce qui concerne la différenciation des prix dans les maisons de gros, la situation se présente autrement que dans les maisons de détail. Acheteurs et vendeurs sont des commerçants de profession. La maison qui vend *cherche dans des limites données* à obtenir le meilleur prix de vente possible, et, dans ces conditions, il est inévitable que les clients moins bien renseignés, moins sollicités par la concurrence et moins prédisposés surtout, payent plus cher que les clients mieux placés sous ce rapport. La chose est naturelle. Le principe de la sélection naturelle, auquel toutes les entreprises sont soumises, s'exerce par l'intermédiaire des prix.

Le commerçant capable et intelligent arrive en général à acheter dans de meilleures conditions que le commerçant qui préfère s'en rapporter aux conseils de ses fournisseurs. Ce dernier paiera, en général, plus cher, et il aurait tort de s'en plaindre. On n'est pas forcé de devenir entrepreneur, ni petit détaillant, même si l'on dispose des fonds nécessaires. La profession de commerçant, comme toute autre, demande à être apprise en théorie et en pratique. Beaucoup d'expérience et beaucoup de connaissances sont nécessaires pour diriger une maison de commerce dans de bonnes conditions. La sélection naturelle élimine à la longue les éléments qui n'y sont pas à leur place.

77. **La formation du prix.** — Le prix est la valeur d'échange d'une marchandise exprimée en monnaie. Au point de vue technique, le prix de vente d'une marchandise ne peut être fixé que sur la base du prix de revient. Mais le prix de vente ainsi fixé ne devient prix de vente en réalité que si la maison trouve des acheteurs disposés à payer ce prix. Le nombre de ces acheteurs doit aussi être suffisamment grand pour que la maison puisse obtenir le chiffre d'affaires dont elle a besoin en vue de réaliser un bénéfice. Seulement, si pour l'entreprise son prix de revient général constitue l'élément essen-

tiel du prix de vente, pour l'acheteur cet élément ne compte pas. Pour lui, la seule chose qui importe est le prix courant tel qu'il ressort du jeu de l'offre et de la demande. L'offre et la demande sont toutes deux fonction du prix. Le prix, l'offre et la demande d'une marchandise sont trois choses en relations constantes, si bien que la position prise par l'une détermine la position des deux autres.

78. **L'offre** est constituée par la quantité de marchandises disponible ou susceptible de devenir disponible dans un temps plus ou moins long. L'offre d'une marchandise varie dans le même sens que le prix. Si le prix augmente, l'offre augmente, si le prix diminue, la quantité offerte diminue. L'élément essentiel du côté de l'offre est le prix de revient ou la valeur de production. Le prix de revient économique, car ce n'est que de celui-ci qu'il peut s'agir, n'est que l'addition des prix d'un grand nombre d'éléments dont plusieurs ont à leur tour aussi leur prix de revient. Cette circonstance est importante à retenir, car elle permet d'ajuster et d'adapter le prix de revient au prix de vente. Il y a du côté de l'offre d'autres éléments qui peuvent exercer leur influence. Une entreprise peut vendre avec un bénéfice très restreint sans bénéfice ou même avec perte, pour pouvoir pénétrer sur un marché nouveau, pour conquérir des clients nouveaux, pour évincer un concurrent, ou pour se défaire d'un stock trop lourd, ou encore par suite de besoins d'argent, c'est-à-dire de valeurs de règlement.

79. **La demande.** — C'est l'étendue des besoins auxquels une marchandise répond à un moment donné sur un marché donné. La demande varie dans le sens inverse du prix; si le prix augmente, la demande diminue, et s'il baisse, la demande augmente. Seulement il faut que la demande soit effective. Le besoin qu'éprouve un homme éveille chez lui le désir d'avoir la chose pouvant subvenir à ce besoin. Seulement ce désir ne suffit pas, il faut qu'il soit appuyé par les moyens et la volonté nécessaires pour le réaliser. Les éléments essentiels du côté de la demande sont l'intensité des besoins d'abord, et les moyens matériels ensuite qui peuvent être affectés à la satisfaction de ces besoins, sans trop de préjudice pour les autres. Un

homme bien avisé dépense son argent de façon à en obtenir la plus grande satisfaction possible. L'intensité des besoins a pour résultat que les marchandises nécessaires à l'existence physique de l'homme sont achetées en premier lieu, parce qu'ils répondent aux besoins les plus intenses. Ensuite, ce sont les moyens matériels de chaque consommateur qui décideront s'il peut subvenir encore à d'autres besoins moins intenses. La demande est élastique ou inélastique suivant qu'une variation de prix affecte beaucoup la quantité demandée. Pour les articles de première nécessité, la demande ne varie pas beaucoup par suite de changement de prix; elle est inélastique. Par contre, cette demande est très élastique pour les articles de luxe. La demande est donc, comme l'offre, influencée par des éléments très divers. Pour ne pas être soumise à des hausses exagérées, elle a à sa disposition la loi de substitution en vertu de laquelle elle peut remplacer un besoin par un autre, ou un moyen par un autre, pour subvenir à un besoin donné. Cette loi est surtout importante en cas de monopoles.

Ces deux forces très complexes, l'une opposée à l'autre, sont les éléments dont se compose le prix. Pour qu'un prix de vente se réalise, il est nécessaire qu'à ce prix la quantité offerte d'une marchandise soit égale à la quantité demandée. L'offre et la demande varient suivant les changements de prix, de même le prix change suivant les variations de l'offre et de la demande. Il en résulte que le prix de vente est déterminé en grande partie par des éléments étrangers au prix de revient. Le prix de revient concourt à la formation du prix seulement du côté de l'offre avec d'autres éléments sur lesquels il n'a pas toujours la prédominance.

Il résulte d'autre part de ce qui précède que le prix qui s'établit par le jeu de l'offre et de la demande n'est pas seulement un prix d'équilibre entre les deux forces à un moment donné, mais c'est aussi un prix unique. « Pour le même article de la même qualité, au même moment, il ne peut y avoir qu'un prix. » (MILL.) La théorie de la loi de l'offre et de la demande se résume dans cette phrase.

Quelle peut être la valeur de cette loi qui est la plus importante de toute l'économie politique au point de vue de la technique commerciale?

Le prix unique établi par le fonctionnement de cette loi est unique pour un instant seulement, même à la bourse, qui est le marché le plus parfait; le prix pour la même marchandise peut varier un assez grand nombre de fois pendant la même séance. De plus, même à la bourse, le fonctionnement de la loi est souvent faussé par des manœuvres ou de faux bruits, de sorte que les plus habiles ou les moins scrupuleux arrivent à influencer les prix en provoquant une offre ou une demande de la part de ceux qui sont tombés dans leur piège.

En dehors de cela, le prix unique suppose trois conditions. Il suppose d'abord que les marchandises à vendre sont homogènes comme nature et qualité, et que la personne qui vend ne joue aucun rôle. Il faut aussi que le prix du marché soit connu, et que les vendeurs et les acheteurs soient exactement renseignés sur le prix fixé.

Ces conditions nous donnent la valeur pratique de la loi. Les conditions que son fonctionnement exige ne se trouvent réalisées que pour un petit nombre de marchandises et en réalité à la bourse seulement. Les prix ayant donné lieu à des transactions en bourse sont rendus publics et servent de guide aux intéressés; mais c'est tout. En dehors de la bourse, l'unité du prix disparaît complètement, même pour les marchandises qui, par leur nature, peuvent y être traitées. Les transactions à la bourse ne sont accessibles qu'aux très grandes maisons et pour des quantités importantes d'un article. Dans la distribution en petites quantités par les détaillants et les maisons de gros de 2e et 3e degré des marchandises achetées dans ces conditions, les prix varient souvent d'une maison à l'autre, sans être gouvernés strictement par les prix cotés à la bourse. Le commerçant qui a acheté un gros stock revend souvent sans suivre très exactement le mouvement des prix à la bourse. Les fluctuations de prix résultant du jeu de l'offre et de la demande à la bourse ne se répercutent donc que lentement en passant par les différents intermédiaires, et pour qu'elles touchent les détaillants, et par contre-coup le consommateur, il faut que ces fluctuations soient considérables et d'une longue durée. De plus, il n'y a que les matières premières et quelques articles de grande consom-

mation dont les prix se trouvent ainsi réglés par la loi de l'offre et de la demande sur un marché central.

Pour le plus grand nombre d'articles, l'offre et la demande ne se trouvent centralisées nulle part. Elles se rencontrent et s'équilibrent isolément un peu partout; mais le prix auquel l'équilibre se produit n'est connu que par les deux parties intéressées. Aucune liaison n'existe entre les différentes transactions qui se traitent sur un marché et dans un intervalle de temps donné. Une transaction n'influence donc pas directement les autres. En outre, les marchandises ne sont pas homogènes, ni comme nature, ni comme forme, ni comme qualité. Le prix unique ne peut donc pas se réaliser. La loi de l'offre et de la demande ne joue plus que d'une façon imparfaite. Chaque acheteur constitue lui-même un petit marché où il cherche à mettre en présence de sa demande un nombre d'offres aussi grand que possible, afin de pouvoir profiter de la plus avantageuse d'entre elles. S'il arrive à provoquer les offres les plus basses, il pourra faire ses achats dans de meilleures conditions.

Pour y parvenir, il ne suffit cependant pas que l'acheteur connaisse toutes les sources d'approvisionnement, mais il est aussi indipensable que la demande se trouve concentrée entre ses mains. Le petit détaillant ne peut acheter que de petites quantités; il ne peut donc faire jouer la loi de l'offre et de la demande en sa faveur. Les grandes maisons sont sous ce rapport placées dans des conditions très avantageuses, ce qui renforce beaucoup leur situation.

C'est donc à l'acheteur que revient l'initiative de faire jouer la loi de l'offre et de la demande. La conséquence en est que pour ne pas manquer l'affaire en vue, chaque entreprise qui vend est obligée d'appliquer son tarif le plus bas, c'est-à-dire celui qui ne lui laisse qu'un bénéfice très restreint. Si les ventes à ce tarif se généralisent, la maison devra reviser son prix de revient et chercher à le diminuer. En appliquant le principe de la substitution, elle cherchera à remplacer certains éléments du prix de revient par des éléments plus avantageux, et, par tous les moyens à sa disposition, elle s'efforcera de combiner ces éléments de façon que l'ensemble lui donne le prix de revient le plus réduit possible.

Il résulte de ce qui précède que ce n'est pas le prix de revient qui

est à la base du prix de vente, au contraire, c'est le prix de vente qui détermine le prix de revient; ce dernier cherche à s'adapter au premier. Il y a cependant des bornes à cette adaptation, et lorsqu'elle est atteinte, c'est de nouveau le prix de revient qui devient dominant.

XI

Le Rendement.

80. **Le produit net de l'entreprise.** — Le rendement de l'entreprise est le produit net de l'activité de l'entreprise mesuré d'après ses capitaux. Si le capital est, par exemple, de 100.000 francs et le produit net de 15.000 francs, le rendement de l'entreprise pour l'exercice donné est de :

$$\frac{15.000 \times 100}{100.000} = 15\ \%.$$

Le produit net ou bénéfice net est un total; le rendement est un rapport, un pourcentage. Bien que le rendement exprime le rapport existant entre le produit net et les capitaux, ce rendement n'est pas dû aux capitaux, mais à l'activité de l'entreprise. L'entreprise commerciale crée par son activité des valeurs économiques qui lui appartiennent et qui sont mesurées par le prix d'achat et le prix de vente. La différence entre les deux prix pour tout le chiffre d'affaires de l'entreprise constitue son produit brut. L'entreprise crée ce produit en donnant une valeur plus grande aux marchandises qu'elle distribue et elle le touche sous forme de monnaie en encaissant le prix de vente de ses marchandises. Si, pour créer le produit brut, elle dépense pour les valeurs et services qu'elle consomme une somme de monnaie moins forte, elle réalise un produit net. La production dépasse alors sa consommation; il y a création de capitaux nouveaux qui, s'ils restent dans l'entreprise, augmentent son actif et par conséquent ses moyens d'action.

Le produit net peut être considéré comme constituant la rémunération de l'activité de l'entreprise; mais elle ne lui est assurée

que si cette activité est exercée d'une façon rationnelle. Il n'existe en effet aucune nécessité économique qui assure à l'entreprise cette rémunération. Sous le régime de la libre concurrence le jeu des forces économiques tend au contraire à réduire le rendement à zéro. Dans le commerce et l'industrie c'est le prix de revient le moins fort qui finit par déterminer le prix de vente. Les entreprises, dont le prix de revient est plus élevé que celui des entreprises les mieux placées, voient donc leur bénéfice se réduire au fur et à mesure que le prix de vente s'approche du prix de revient le moins fort, et les entreprises marginales ne réalisent même plus aucun bénéfice. Ceci n'est qu'une tendance, mais elle existe et se fait sentir.

Le produit net peut être mis aussi en rapport avec la productivité totale de l'entreprise, c'est-à-dire avec son chiffre d'affaires constitué par les ventes. Si ce chiffre est de 1.000.000 de francs et le produit net de 75.000 francs, les affaires faites par l'entreprise lui rapportent :

$$\frac{75.000 \times 100}{1.000.000} = 7{,}5\ \%.$$

Ce taux, aussi bien que le total du produit net, dépend entièrement de la position que prennent entre eux les facteurs de rendement. Ainsi, si la productivité est de 1.000.000 de francs et le total des frais d'exploitation de 175.000 francs, le produit net de 75.000 fr. ne peut être réalisé que si le prix de vente moyen est par rapport au prix d'achat moyen dans la proportion de 100 : 75. Ceci donne l'équation suivante :

$$75.000 = (1.000.000)\ \frac{(100 - 75)}{100} - 175.000 \text{ francs.}$$

Ainsi une variation de l'un ou l'autre des quatre facteurs de rendement influence directement le produit net. Une augmentation de la productivité et du prix de vente augmente le produit, tandis qu'une augmentation du prix d'achat et des frais d'exploitation le diminue et vice versa.

Quant au rendement de l'entreprise, il dépend à la fois des facteurs de rendement et du capital de l'entreprise. Si le capital est augmenté sans que la position des facteurs de rendement ait fait ressortir un bénéfice plus grand, le rendement diminue, et inversement il augmente si le capital est réduit sans que le bénéfice change.

Le rendement indique ainsi l'efficacité de l'organisation en tenant compte des moyens d'action dont elle dispose.

On peut se demander si le rendement doit être établi seulement d'après les capitaux de l'entreprise ou si on doit tenir compte de tous les capitaux se trouvant dans l'entreprise. La question est importante en ce sens que si le rendement doit donner le degré exact de l'efficacité de l'organisation, il est nécessaire qu'il soit établi exactement et de la façon voulue.

Les capitaux étrangers augmentent le rendement de l'entreprise dans la proportion en laquelle ils lui rapportent davantage qu'ils ne lui coûtent. Souvent une grande partie du bénéfice est obtenue à l'aide des capitaux étrangers. Leur rémunération fixe constitue par contre une charge et elle ne fait pas partie du produit net. D'autre part, c'est l'organisation qui rend utile la présence des capitaux étrangers dans l'entreprise. Il est vrai que les capitaux de l'entreprise constituent la garantie matérielle des capitaux étrangers, mais cette garantie n'existe effectivement que dans la mesure dans laquelle ces capitaux sont utilement employés et rationnellement administrés. Le montant des capitaux de l'entreprise qui figure au passif du bilan n'indique que d'une façon très imparfaite la garantie que ces capitaux offrent aux capitaux étrangers. Cette garantie dépend avant tout de la forme concrète que l'organisation de la maison a donnée aux capitaux, c'est-à-dire des valeurs qui dans l'actif de la maison représentent aussi bien les capitaux de l'entreprise que les capitaux étrangers. Il faut que ces valeurs donnent à l'entreprise la stabilité, la productivité et la liquidité voulues. C'est une question d'organisation et, en dernière analyse, c'est donc l'organisation de la maison qui constitue la meilleure garantie des capitaux étrangers. C'est elle aussi qui les utilise et rend leur emploi avantageux ou non. Il est rationnel que

le rendement qui mesure l'efficacité de l'organisation fasse dûment ressortir ces faits, et ce n'est donc que d'après les capitaux de l'entreprise que le rendement doit être établi. C'est ainsi que l'on procède aussi dans la pratique, mais pour d'autres motifs. On y compte le rendement d'après les capitaux de l'entreprise, parce que ce sont ceux qui les ont fournis qui revendiquent en général les bénéfices réalisés. Pour nous le rendement de l'entreprise et le rendement des capitaux de l'entreprise sont deux choses tout à fait différentes. Le capital n'est qu'un facteur de l'entreprise. Dans une société anonyme les administrateurs, l'administrateur délégué et les directeurs touchent, en général, un tantième en dehors de leur rémunération fixe. Ce tantième fait partie du produit net et il ne va pas au capital. Dans le bilan il ne doit pas être compris dans les charges.

D'autre part le compte capital ne contient pas toujours tous les capitaux de l'entreprise. Il faut tenir compte aussi des différents fonds de réserves et même des réserves cachées qui renforcent les moyens d'action de l'entreprise. Il y a en outre des cas particuliers et il est utile de ne pas s'en tenir trop aux distinctions juridiques. Si, afin de donner à l'entreprise le moyen de se développer, un associé met à sa disposition une certaine somme sur un compte spécial, cette somme ne se distingue pas des capitaux de l'entreprise pour mesurer le rendement.

Il n'en est pas de même des capitaux étrangers dont le sort est moins lié à celui de l'entreprise, et l'organisation ne peut pas en disposer comme des capitaux de l'entreprise. Ce sont au point de vue de l'économie privée des moyens d'action accessoires.

Quant à l'autre terme du rapport exprimé par le rendement — le produit net — il y a une importance capitale à ce qu'il soit établi de la façon la plus exacte. Pour mesurer exactement la valeur de l'organisation, le produit net effectif doit être connu. Son établissement présente des difficultés très grandes et très nombreuses. C'est au bilan qu'il incombe d'y faire face. Le but principal du bilan ordinaire clôturant un exercice est en effet de faire ressortir le bénéfice exact réalisé au courant de l'exercice clôturé.

Les difficultés qui se présentent proviennent de ce que pour

établir exactement le produit net d'un exercice il est nécessaire de bien déterminer ce qui incombe ou appartient à l'exercice ancien et ce qui incombe ou appartient à l'exercice nouveau. Il ne suffit pas de bien séparer les dépenses et les recettes, comme on se contente de le faire dans les comptabilités publiques; il s'agit de séparer surtout les charges et les produits.

En général on ne comptabilise pas les charges, mais les dépenses que les charges nécessitent, et les dépenses sont rarement faites au moment où les charges prennent naissance. Comme exemple il suffit de citer le loyer, les impôts, les intérêts, les fournitures de bureau, etc. Il y a ainsi chevauchement d'un exercice sur l'autre entre charges et dépenses. La même chose arrive par rapport aux charges et aux produits. Les produits ne sont comptabilisés qu'au moment où la marchandise est expédiée et portée au débit du client. Ceci peut se produire dans l'exercice nouveau, tandis que tous les travaux préparatoires, achat, vente, préparation des marchandises, investissement des capitaux, etc., ont été faits dans l'ancien exercice et sont compris dans ses charges. Il y a encore chevauchement d'un exercice sur l'autre entre produits créés et recettes. La marchandise expédiée peut être débitée dans l'ancien exercice et la recette respective ne peut se produire que dans le nouveau. Entre temps des contestations peuvent surgir au sujet de la marchandise et le client peut devenir insolvable. Ces risques incombent à l'ancien exercice, mais ils ne se réalisent que dans le nouveau.

En établissant le bilan, il y a lieu de redresser tous ces chevauchements.

La façon dont l'évaluation des différents éléments de l'actif de la maison est faite influence également le produit net. Nous nous sommes occupés de cette question dans le chapitre sur le bilan.

Il y a aussi lieu de séparer nettement le produit net de la rémunération fixe des différents facteurs de l'entreprise. Cette rémunération fait partie des charges de l'entreprise et on en tient compte dans le prix de revient général qui doit contenir entre autres le salaire accordé au personnel, l'intérêt des capitaux investis dans les différents éléments de l'actif, les frais d'administration compre-

nant les salaires et indemnités payés aux gérants, directeurs et administrateurs.

Les charges de l'entreprise comprennent donc pour tous les trois facteurs de production une rémunération fixe mesurée de manière à permettre à ceux qui les fournissent de continuer leur coopération dans l'entreprise. C'est une rémunération minima et l'existence même de l'entreprise dépend de la possibilité qu'il y a pour elle de fournir cette rémunération. On peut dire que ce qu'elle est obligée de produire pour pouvoir se maintenir ne peut dans aucun cas faire partie de son produit net. Si elle n'arrive pas à produire davantage, elle ne donne aucun rendement et s'il ne lui est plus possible de donner la rémunération fixe revenant aux trois facteurs de production, ceux-ci n'auront plus aucun intérêt à coopérer ensemble, ils se sépareront et l'entreprise sera liquidée.

81. **Les sources du produit net.** — Nous avons dit que le produit net dépend de la position que prennent entre eux les différents facteurs de rendement. La position de ces facteurs est déterminée par les trois séries de causes suivantes :

1º Le fonctionnement économique de l'entreprise; 2º son adaptation au milieu économique; 3º les fluctuations des conditions économiques.

Les causes des deux premières séries ont leur siège dans l'intérieur de l'entreprise, c'est-à-dire dans son organisation; celles de la dernière série par contre sont des causes extérieures.

Le fonctionnement économique de la maison trouve son expression dans le coefficient des frais d'exploitation, tandis que sa productivité, c'est-à-dire son chiffre d'affaire, indique la mesure dans laquelle elle est parvenue à s'adapter à son milieu économique. L'entreprise a pour but de satisfaire les besoins de ce milieu par rapport aux articles de sa branche. Mieux elle comprendra ces besoins, et mieux elle sera outillée pour y subvenir, d'autant plus grand sera son chiffre d'affaires. Les besoins d'un milieu économique peuvent changer. La loi de la substitution joue en matière économique un très grand rôle. Un besoin est substitué à un autre, et un article est substitué à un autre pour la satisfaction d'un besoin

donné. L'organisation doit tenir compte de ces variations et manœuvrer de manière à maintenir la maison dans le bon courant des affaires.

Les fluctuations des conditions économiques exercent aussi une influence sur la productivité de l'entreprise. Les affaires sont soumises à des flux et reflux qui augmentent ou diminuent le chiffre d'affaires de la maison. Ces flux et reflux exercent cependant leur influence surtout sur la formation des prix, et le prix d'achat et le prix de vente sont des facteurs de rendements importants. Ils se déplacent parallèlement, mais la maison ne peut pas opérer ses achats et ses ventes en même temps. Elle achète des marchandises qu'elle n'a pas encore vendues ou elle vend des marchandises dont elle n'a pas encore fait l'achat. Dans un cas c'est le prix d'achat, dans l'autre le prix de vente qui est fixé pour l'entreprise, par rapport aux marchandises achetées ou vendues. Le prix opposé peut se déplacer, et si, jusqu'au moment où l'opération inverse se produit, une fluctuation de prix a lieu, celle-ci trouve son expression pour l'entreprise dans une diminution ou dans une augmentation de l'écart entre son prix d'achat et son prix de vente, et c'est cet écart qui est l'essentiel pour l'entreprise, car il constitue son produit brut. Le produit net qui résulte de la position des quatre facteurs de rendement est donc composé d'éléments dont les uns sont dus à l'organisation et les autres à des causes extérieures à l'entreprise. Pour pouvoir juger la valeur exacte de l'organisation, il serait utile de séparer ces deux éléments.

82. **Le rendement plus que proportionnel.** — Nous avons vu que les frais de l'organisation intérieure sont des frais essentiellement fixes. Le chiffre des affaires ne les influence pas, ou dans une mesure restreinte seulement. Une partie de ces frais est complètement soustraite à cette influence, tandis qu'une autre ne se trouve affectée que dans une très petite mesure. Il faut par exemple que les affaires augmentent d'une façon assez sensible, pour que le nombre des employés ait besoin d'être augmenté. Le chiffre d'affaires dans une maison de commerce varie souvent d'une façon très considérable d'un mois à l'autre, sans que le nombre des employés change.

Les frais de l'organisation intérieure, en restant pratiquement les mêmes comme total, se trouvent réduits relativement au chiffre d'affaires chaque fois que ce chiffre augmente. Il en résulte une différence plus grande entre le prix de revient économique et le prix de vente, donc une augmentation du bénéfice sur chaque affaire. Le rendement n'est donc pas proportionnel au chiffre d'affaires, mais progressif ou *plus que proportionnel*. C'est un fait qui peut avoir une grande importance pour la fixation des prix de vente.

Deux étapes du chiffre d'affaires offrent à ce point de vue un intérêt tout particulier. C'est d'abord celle où le chiffre de la maison arrive à couvrir les frais de l'organisation intérieure, c'est-à-dire le chiffre qui, étant donné le montant des frais, doit être réalisé pour que la maison ne soit pas en perte. Ce chiffre, qui ne donne ni bénéfice, ni pertes est appelé le *point mort*.

Par exemple, une maison qui a 100.000 francs de frais pour l'organisation intérieure, 10 % de frais extérieurs, et qui réalise un bénéfice brut de 25 % sur le prix de vente, aura besoin de faire un chiffre d'affaires qui à 25 % — 10 % = 15 % couvrira les 100.000 francs de frais fixes. Ce chiffre sera de $\frac{100.000 \times 100}{15} =$ 666.666 francs. La maison ne réalisera un bénéfice qu'à partir du moment où ce chiffre de ventes de 666.666 francs sera atteint.

La deuxième étape très importante du chiffre d'affaires est celle où il atteint la somme sur laquelle la maison a dû se baser pour établir le coefficient des frais de l'organisation intérieure et qui lui assure avec le taux de bénéfice habituel un rendement normal. On doit avoir soin d'établir ce coefficient d'une façon prudente et de choisir comme base un chiffre d'affaires minimum que l'on est sûr de pouvoir réaliser.

Si une maison, travaillant dans les conditions de l'exemple précédent, a fixé le coefficient des frais de l'organisation intérieure à 10 %, elle a compté sur un chiffre minimum de $\frac{100.000 \times 100}{10} =$ 1.000.000 de francs pour réaliser son rendement normal. Ce chiffre atteint, elle aura obtenu ce rendement et amorti tous ses frais fixes.

Pour les affaires supplémentaires, ses frais et par conséquent aussi son prix de revient se réduiront d'un seul coup de 10 %. Quel parti la maison peut-elle tirer de cette situation favorable? Deux cas doivent être envisagés :

1° Si la maison peut augmenter son chiffre d'affaires et atteindre le maximum de productivité par rapport aux moyens dont elle dispose, en vendant à son prix normal, il n'y aura aucune raison pour elle de changer le prix de vente. Dans ce cas, elle réalisera un bénéfice donnant complète satisfaction.

2° Si d'autre part, elle ne peut pas augmenter son chiffre de ventes par sa clientèle et au moyen de ses débouchés habituels, elle sera par contre, en réduisant son prix de vente de 10 %, puissamment armée pour s'introduire sur un marché nouveau ou dans une clientèle où il ne lui a pas été possible de pénétrer avec ses prix habituels. Cela peut se réduire à une simple affaire de calcul. Une maison se trouvant pour un pays, une région ou une clientèle donnée, dans une situation plus ou moins privilégiée, pourra établir son prix de vente de façon que le chiffre qu'elle réalisera dans ce débouché lui donne son rendement normal, et couvre ses frais fixes. Elle cherchera à faire ensuite un supplément d'affaires, à un prix réduit, sur un marché où par suite des frais de transport ou de douane, etc., sa situation est moins favorable.

C'est ici le secret du fameux *dumping* si largement pratiqué par les maisons industrielles allemandes avant la guerre.

Dans l'industrie, les frais fixes jouent en général un rôle plus important que dans le commerce et l'application des prix de ventes différentiels peut y avoir un intérêt tout particulier.

Si la première des étapes du chiffre d'affaires dont nous avons parlé marque le *point mort*, la deuxième indique le *point des prix différentiels*.

83. **La nature du rendement.** — Le prix de revient général d'une entreprise commerciale dépend : 1° du prix d'achat; 2° des frais sur marchandises; 3° des frais de l'organisation pure; 4° du chiffre d'affaires. En dehors du prix d'achat ces éléments dépendent de l'organisation de chaque maison et ils varient donc beaucoup d'une

entreprise à l'autre, de sorte que le prix de revient général est loin d'être le même pour toutes les entreprises de la même branche. Par suite de la tendance vers l'uniformité du prix de vente, celui-ci par contre est à peu de chose près le même pour toutes les maisons sur le même marché. Il en résulte, ainsi que nous l'avons fait ressortir, que les entreprises les moins bien organisées arrivent juste à se suffire avec le prix de vente qu'elles sont obligées de pratiquer et leur situation devient même critique si les maisons mieux organisées, pour étendre leurs affaires, font baisser encore davantage le prix de vente, ce qu'elles peuvent faire assez facilement du reste. Les maisons, par contre, dont l'organisation intérieure et extérieure est plus rationnelle, continuent à réaliser un rendement. Les économistes, en constatant la situation avantageuse de ces entreprises, cherchent à l'expliquer par la rente différentielle. Ils étendent la théorie de la rente foncière, établie par Ricardo, en l'appliquant aussi au rendement des entreprises industrielles et commerciales. Pour ce qui concerne les entreprises commerciales, qui seules nous occupent ici, cette explication est inacceptable. Nous ne pouvons pas exposer en détail la théorie de la rente foncière différentielle. Quelques mots seulement pour en expliquer le sens :

Dans l'agriculture le prix de vente des produits s'établit par suite du rendement dégressif d'après le coût de production le plus élevé. Supposons deux propriétaires fonciers possédant des terres de qualités très différentes. L'un, grâce à ses terres très fertiles, peut récolter avec le même travail et les mêmes frais le double de ce que récolte l'autre sur ses terres de mauvaise qualité. Tous les deux vendent néanmoins leurs produits au même prix. Ce prix sera juste suffisant pour couvrir les frais du propriétaire des mauvaises terres. L'autre, par contre, réalisera un bénéfice considérable. Ce bénéfice constitue une rente, car il n'est dû, ni au travail, ni aux aptitudes du propriétaire, mais il provient uniquement de la qualité naturelle de ses terres.

La rente dérive donc des avantages naturels tout à fait en dehors du contrôle de l'homme. La rente foncière s'appuie sur la qualité naturelle des terres, sur leur situation, sur l'accroissement de la population dans le voisinage et sur le rendement moins que proportionnel dans l'agriculture.

Le rendement d'une entreprise commerciale ne trouve dans ces faits aucun point d'appui et il est impossible de l'assimiler à une rente. Il est entièrement et uniquement le résultat de l'activité organisatrice de l'entrepreneur. Les avantages purement naturels n'y jouent qu'un rôle infime, à moins que l'on ne compte comme tel le talent organisateur de l'entrepreneur.

L'emplacement d'une entreprise commerciale a certainement une grande importance dans un grand nombre de cas; mais il ne peut être considéré comme un élément de rente; il ne dépend que de l'organisation extérieure de la maison de remédier à un emplacement désavantageux par la création d'une maison de vente ou d'achat à l'endroit voulu. D'autre part, la fidélité des clients d'une maison repose uniquement sur les avantages que leur donnent les relations avec la maison et nous avons déjà vu que seule une organisation rationnelle peut leur assurer ces avantages. Un secret de fabrication ou l'exploitation d'un brevet qui peuvent créer à une entreprise industrielle un monopole de fait ne jouent qu'un rôle très restreint dans le commerce et encore un monopole de cette nature serait dû bien plus à l'ingéniosité de l'entrepreneur qu'à un avantage purement naturel.

D'autre part, le propriétaire foncier d'un terrain dans le centre d'une grande ville n'a pas de risques; la rente de ce terrain ira en augmentant, tant que la ville se développera au point de vue du commerce, de l'industrie, de la population, etc. La rente foncière peut subir des variations, mais rarement, et elle est essentiellement stable. Ceci n'est pas le cas du rendement d'une entreprise commerciale. Même pour une maison jouissant d'une réputation excellente et universelle, il est indispensable, pour maintenir son rendement et pour l'augmenter d'année en année, de rendre continuellement l'organisation de la maison plus efficace, ce qui demande de la part de la direction des efforts considérables et soutenus. La différence provient, au fond, de ce que le rendement de la terre tend à devenir décroissant, tandis que le rendement des entreprises commerciales est progressif. Les entreprises qui ont un prix de revient moindre, s'efforcent d'accoître constamment leur productivité en éliminant les concurrents ayant un prix de revient

plus fort, ce qui n'est possible que par une réduction du prix de vente qui dans l'industrie a tendance à s'orienter vers le prix de revient le *moins élevé*, tandis qu'en agriculture c'est toujours le prix de revient le *plus élevé* qui détermine le prix de vente.

Nous pouvons par contre admettre que le rendement des entreprises commerciales ressemble à la rente foncière en ce sens que les deux sont constitués par la différence du prix de revient économique qui existe entre les entreprises commerciales d'un côté et agricoles de l'autre. Seulement, d'un côté cette différence est due à l'organisation et de l'autre à des causes naturelles.

XII

Le facteur humain.

84. **Le rôle du facteur humain dans l'organisation.** — Le mot *organisation* a deux significations. Il est employé tantôt dans un sens concret, tantôt dans un sens abstrait. Comme chose concrète le terme désigne un ensemble d'éléments matériels et humains combinés en vue d'un but déterminé d'avance. L'entreprise commerciale est une organisation dans ce sens-là. Dans le même sens on parle aussi des organisations ouvrières, politiques, sportives, etc. Dans le sens abstrait le mot *organisation* désigne le système d'après lequel les organes qui assurent le fonctionnement d'une organisation dans le sens concret sont combinés et reliés ensemble. Dans ce sens on parle de l'organisation d'une entreprise commerciale.

Il y a des organisations, dans le sens concret, qui sont presque exclusivement composées de personnes. C'est le cas par exemple des organisations sportives. Il y en a d'autres où le facteur matériel joue un grand rôle. Le facteur humain est cependant dans toute organisation l'élément essentiel. Un ensemble combiné de choses matérielles et de forces physiques n'est plus une organisation, mais un mécanisme qui se distingue d'une organisation justement par suite du fait que l'élément humain y fait défaut.

Dans les organisations économiques, le facteur matériel joue un rôle très important. Il constitue la base de cette organisation. Considéré comme organisme vivant, le facteur matériel, le capital, en forme l'ossature, et le facteur humain, fournit les organes permettant à cet organisme de vivre et d'exercer son activité.

Chaque personne faisant partie d'une organisation économique constitue un organe dont la raison d'être est de remplir une ou plusieurs fonctions, sinon indispensables, du moins toujours utiles à l'organisation en vue du but qu'elle poursuit. En dehors de l'orga-

nisation ces personnes ne sont en général pas liées ensemble, mais, par rapport aux fonctions qu'elles ont à remplir dans l'organisation, elles constituent un ensemble présentant certaines caractéristiques : 1° il y a entre les personnes de cet ensemble coopération consciente, voulue et obligatoire tendant au même but; 2° elles sont différenciées : les unes ayant le droit de donner des ordres, les autres le devoir de les exécuter; 3° elles sont toutes soumises à une volonté unique et supérieure.

Dans une entreprise commerciale le but commun est la stabilité et le rendement de l'entreprise. La coopération obligatoire existe dans les limites du contrat de travail des employés. Il y a différenciation entre les chefs de la maison exécutant les fonctions d'entrepreneurs et les chefs de bureau, de service et de rayon, ainsi qu'entre ces derniers et le personnel exécutant. La volonté unique et supérieure est celle des entrepreneurs.

La coopération obligatoire implique une restriction de la liberté individuelle des personnes faisant partie d'une organisation. Cette restriction, la différenciation des personnes et leur soumission à une volonté unique constituent des sacrifices que toute organisation exige des personnes qui y participent. Cependant, seules les organisations où ces sacrifices sont consentis librement et dans la mesure voulue peuvent fonctionner d'une façon rationnelle. Les sacrifices sont d'autant plus lourds pour les personnes auxquelles ils sont imposés que le sentiment individualiste se trouve développé chez elles. Pour atténuer le sacrifice, la différenciation des personnes doit être basée en toute première ligne sur le talent d'organisation des hommes, leurs connaissances techniques et leur force morale.

85. **La composition du facteur humain.** — Le facteur humain engagé dans l'entreprise commerciale se compose d'éléments divers. Il présente des caractéristiques analogues à celles du facteur capital. Les capitaux investis dans une maison commerciale se composent :

1° Des capitaux de l'entreprise;

2° Des capitaux étrangers.

Le facteur humain donne à l'entreprise :

1° Le facteur *organisation* fourni par l'entrepreneur;

2° Le facteur *travail* fourni par le personnel étranger.

1° Le facteur organisation est fourni par les personnes exécutant les fonctions d'entrepreneur. Ces personnes sont responsables du bon fonctionnement de l'entreprise. Leur réputation d'entrepreneur et d'organisateur est liée au sort de l'entreprise. L'organisation de celle-ci vaut en effet ce que valent ces personnes comme organisateurs. Elles constituent une partie intégrante de l'entreprise et y sont attachées d'une façon analogue à celle des capitaux de l'entreprise. Les personnes qui fournissent le facteur organisation fournissent, du reste, souvent aussi les capitaux de l'entreprise, au moins en partie. Ce n'est cependant pas une condition essentielle. Nous avons vu que les capitaux de l'entreprise peuvent être fournis par des personnes ne jouant aucun rôle dans l'organisation de la maison.

Les capitaux de l'entreprise sont en général complétés par des capitaux étrangers. Ce n'est pourtant pas toujours le cas. Par contre l'entreprise ne peut fonctionner que si ses chefs ont à leur disposition un personnel étranger capable d'exécuter suivant leurs instructions les différentes fonctions de l'entreprise. Le personnel étranger fournit le facteur travail. Il touche une rémunération fixe qui, comme celle des capitaux étrangers, est déterminée en bonne partie par le jeu de l'offre et de la demande.

Le facteur travail se divise en :

a) Travail d'instruction;

b) Travail d'exécution.

a) Le travail d'instruction est fourni par les chefs de bureau, chefs de service, chefs de division et de rayon. Nous appelons le travail que ces personnes ont à fournir *travail d'instruction* parce que les fonctions qui leur incombent ne consistent pas à s'enfermer dans un bureau et à donner des ordres, mais à conseiller et à instruire le personnel placé sous leurs ordres, afin qu'il arrive à exécuter ses fonctions de la façon la plus rationnelle possible. Ces personnes doivent être des instructeurs dans le vrai sens du mot et les supérieurs des autres seulement par rapport à leurs connaissances.

Des connaissances très étendues au point de vue de la technique commerciale leur sont en effet indispensables. Elles doivent connaître leur partie à fond et comprendre les besoins de l'organisation de toute la maison afin de pouvoir assurer la coopération nécessaire entre les différents services. Il est préjudiciable qu'un service fonctionne bien si la façon dont il fonctionne rend le fonctionnement d'un autre service plus difficile.

Nous sommes d'avis que le personnel fournissant le travail d'instruction dans une maison doit être nombreux, beaucoup plus nombreux qu'il n'est en général. C'est un moyen efficace d'augmenter le rendement du travail.

b) Le travail d'exécution dans une entreprise commerciale varie suivant qu'il est fait dans les magasins ou dans les bureaux. Dans les magasins ou rayons, c'est un travail manuel consistant à manipuler les marchandises. Dans les bureaux, le travail d'exécution a un caractère intellectuel. Il consiste dans l'exécution des nombreuses écritures que nécessitent l'administration de la maison et la liquidation des affaires.

L'exécution du travail manuel demande des connaissances techniques relatives aux marchandises, la dextérité et le tour de main voulu. Une longue pratique est essentielle.

Le travail d'exécution dans les bureaux est très varié. Il exige de la part des exécutants une préparation théorique et pratique sérieuse. Nous avons en Suisse deux institutions qui se chargent de cette préparation. Ce sont les écoles de commerce et l'apprentissage commercial pratique. Même si un employé n'exécute qu'une petite partie du travail nécessaire dans l'entreprise, il est tout de même très utile qu'il possède une idée exacte du fonctionnement tout entier de la maison, afin de mieux comprendre l'utilité de la fonction dont il est chargé. D'autre part le personnel fournissant le travail d'instruction et de direction se recrute dans cette classe de personnel où un stage plus ou moins long est nécessaire. Il y en a qui franchissent ce stage rapidement; il y en a par contre qui n'en sortent pas, ceci provient, ainsi que le fait remarquer James Hardness dans son livre sur le *facteur humain,* de ce que l'on se trouve dans les bureaux des grandes entreprises en présence de deux

sortes d'individualités dont Hardness, à peu de chose près, dit ce qui suit : « Il y en a qui n'aiment pas à employer l'activité de leur esprit à résoudre des problèmes compliqués d'organisation, ni à s'imposer un travail ardu, sachant que la tranquillité de l'esprit disparaît au fur et à mesure que la responsabilité augmente. Ils évitent cette responsabilité et cherchent à mener une existence agréable et tranquille en faisant tout juste le travail indispensable. » Ces personnes passeront leur vie à faire un travail routinier et elles encombrent les bureaux des grandes administrations plutôt que ceux des entreprises commerciales, où la vie est trop active et trop intense, en général, pour des personnes indolentes.

Il y a d'autre part des caractères qui préfèrent un travail exigeant toute leur énergie, tous leurs efforts, le plus grand développement de leur intelligence et de toutes leurs facultés. La responsabilité ne les effraie pas. En général, ils ont également de l'ambition, et si cette ambition ne vise pas un but plus haut que celui qui se trouve justifié par leurs capacités, ils sont tout désignés pour assumer le travail de direction.

86. **Utilisation rationnelle du personnel.** — L'utilisation rationnelle du facteur humain est un des points essentiels sur lesquels l'organisation moderne des entreprises commerciales et surtout industrielles porte son principal effort. Le principe de l'organisation rationnelle exige en effet l'utilisation maxima de ce facteur, non pas en lui demandant un effort exagéré, mais en essayant d'obtenir le plus grand effet d'un effort qui peut être donné continuellement sans que la santé de l'employé ou de l'ouvrier en souffre. Le bien-être personnel ne se trouve donc pas menacé par cette tendance. Elle veut obtenir un plus grand rendement du travail par l'application des méthodes de travail les plus efficaces possibles, afin d'éviter, autant que faire se peut, toutes pertes d'énergie. L'augmentation du rendement du travail se traduit pour l'entrepreneur par une réduction des frais d'exploitation et du prix de revient; elle augmente donc dans la même mesure la force agressive ou défensive de l'entreprise. La nécessité d'aug-

menter le rendement du travail est plus grande aujourd'hui qu'elle n'a jamais été. L'introduction et l'application des méthodes de travail les plus rationnelles s'imposent; elles s'imposent surtout dans l'industrie, mais aussi dans le commerce où l'on a de la peine à sortir des ornières de la routine.

Il est rare encore aujourd'hui dans les maisons de commerce que chaque employé ait à faire son travail suivant une méthode bien déterminée et soigneusement étudiée d'avance par l'autorité la plus compétente de la maison. L'employé est libre de remplir ses fonctions comme bon lui semble, suivant ses inspirations et ses habitudes, bonnes ou mauvaises. En entrant dans la maison, il trouve souvent le travail en retard et si son prédécesseur est déjà parti, il n'y a personne pour le mettre au courant d'une façon convenable. Il se débrouille et improvise aussi bien qu'il le peut, dans un milieu tout à fait nouveau, une méthode qui lui permet d'exécuter son travail. Après qu'il a exécuté ce travail un certain nombre de fois de la même manière, cette manière de faire se trouve ratifiée par l'habitude, et reste en vigueur. L'employé qui se trouve continuellement en retard, et qui est toujours poussé par son travail, est en outre l'individu qui pense le moins à améliorer sa méthode de travail.

Cet état de choses est encore extrêmement répandu. S'il y a peu de chefs de maisons qui connaissent exactement le prix de revient de leurs marchandises, il y en a encore moins qui connaissent et qui aient étudié avec un esprit suffisamment approfondi de quelle manière leur maison pourra fonctionner le plus rationnellement dans toutes ses parties.

Pour obtenir l'utilisation rationnelle du facteur humain les moyens les plus efficaces sont les suivants :

1º La spécialisation;

2º Les méthodes de travail rationnelles;

3º La surveillance;

4º La rémunération suivant la valeur économique du travail.

87. **La spécialisation.** — Le moyen classique pour augmenter le rendement du travail est la spécialisation du côté du personnel

et la division du travail ou le sectionnement des tâches de la part de l'entreprise. Les avantages de la spécialisation sont bien connus. Ils reposent sur cette vérité que plus la tâche qu'un employé est appelé à accomplir est simple, plus il lui est facile de l'apprendre à fond. S'il l'exécute souvent, il arrivera à la remplir avec d'autant plus de sûreté, d'efficacité et de rapidité.

Donc, en réduisant dans la mesure voulue le nombre des opérations qu'une personne a à exécuter, son efficacité de travail pour ces opérations peut être augmentée au plus haut degré possible. Si elle possède, en plus, des capacités spéciales pour ces opérations, elle devient spécialiste, par le fait qu'elle a pour son travail une grande supériorité sur les personnes qui ont une activité moins concentrée. Une entreprise commerciale qui combine ses fonctions de manière que chaque fonction ou ensemble de fonctions puissent être accomplis par un spécialiste, arrivera de cette façon incontestablement à augmenter le rendement du travail de son personnel. Ce groupement des fonctions dont nous nous occuperons plus loin peut être adapté à l'importance de l'entreprise. Dans une grande maison centralisée, la simplification de la tâche de chaque employé peut être poussée bien plus loin que dans une petite maison. Mais la division du travail est utilement applicable à toute entreprise et doit être employée dans la mesure du possible. Le sectionnement des tâches et la spécialisation des employés permettent la meilleure utilisation des capacités. L'entreprise peut confier à l'employé la place où il sera le plus utile, et l'employé trouvera ainsi le poste où son travail donnera le meilleur rendement. L'effet en sera une augmentation de l'efficacité de l'entreprise, et comme conséquence logique, une meilleure rémunération pour l'employé. C'est d'après la productivité du travail fourni que sa rémunération doit être mesurée.

L'employé se trouvera aussi dans les meilleures conditions physiques et morales possibles, étant donné qu'il aura le travail à fournir pour lequel il a le plus de compétence et auquel il est le plus habitué. L'habitude, dit-on, est une seconde nature, et en général, l'homme ne se trouve vraiment satisfait que lorsqu'il fait un travail auquel il est habitué.

88. **Les méthodes rationnelles de travail.** — Par méthode de travail nous entendons la manière dont les nombreuses fonctions de l'entreprise commerciale sont exécutées. Le temps qui est nécessaire à l'exécution d'une fonction dépend en toute première ligne de la façon dont on l'exécute. En réduisant ce temps l'entreprise est à même d'augmenter sa productivité dans un espace de temps donné et de diminuer ses frais d'exploitation. Une fonction peut être exécutée de plusieurs manières, mais, en général, une seule est la meilleure et il s'agit de la trouver et ensuite de l'appliquer. Le système Taylor a pour but de déterminer cette meilleure méthode de travail pour les différentes fonctions d'une entreprise. On est en général d'avis que la personne chargée de faire un travail, et qui fait ce travail tous les jours et depuis un certain temps, est la mieux qualifiée pour savoir comment son travail peut être fait le plus rationnellement. L'esprit du système Taylor se trouve diamétralement opposé à cette idée : l'homme entièrement absorbé par son travail de tous les jours ne peut, malgré sa bonne volonté et toute son intelligence, discerner les changements qu'il serait utile d'apporter à la façon de faire son travail.

L'examen de ces modifications peut être fait beaucoup plus utilement par un homme compétent qui s'adonne spécialement à ces recherches.

Le système Taylor fait nettement la distinction entre le travail d'exécution et le travail de direction. La fonction essentielle du personnel de direction dans les usines consiste à donner aux ouvriers des instructions nettes et précises, jusqu'au moindre détail, sur la manière dont ils ont à faire leur travail. Ces instructions sont d'une précision toute mathématique. Elles émanent d'un bureau spécial de techniciens sous forme de cartes d'instructions qui indiquent à l'ouvrier, pour la fabrication de telle ou telle pièce, comment il doit s'y prendre, comment et à quelle vitesse il doit faire marcher la machine et comment elle doit être ajustée pour chaque travail. Tous les mouvements des mains sont exactement indiqués, ainsi que l'ordre exact dans lequel ils doivent être faits. Si la pièce à faire est compliquée, le travail est subdivisé en un assez grand nombre de manipulations. Enfin, sur chaque carte, est indiqué le

temps normal dans lequel le travail peut être fait. On ne se contente pas de donner le temps pour le travail entier, on le spécifie pour chaque manipulation, de sorte que l'ouvrier peut se contrôler lui-même pendant le travail pour savoir s'il marche à l'allure voulue. Le temps normal est mesuré d'après les meilleurs ouvriers, et de cette façon, il indique pour ainsi dire un record; il ne peut donc pas être maintenu par tous les ouvriers, ce qui, du reste, n'est pas demandé non plus. L'essentiel, c'est qu'il donne une base.

Un instructeur de tout premier ordre se met à la disposition des ouvriers pour les mettre au courant de la méthode et leur donne continuellement les conseils et l'aide dont ils peuvent avoir besoin; cet instructeur n'est pas le contre-maître habituel, mais un spécialiste dont l'habileté rend le succès du système décisif.

Des inspecteurs spéciaux sont aussi prévus qui se chargent de mettre à la disposition des ouvriers le matériel et les outils nécessaires, ils surveillent les machines, les courroies, et les maintiennent en bon état, pour leur permettre de donner le plus grand rendement.

Les instructions données sur les cartes d'instruction sont basées sur un travail préliminaire de la plus haute importance. Chaque travail est soigneusement examiné dans toutes les manipulations qu'il exige. Le temps que nécessite l'exécution de chaque mouvement est mesuré à plusieurs reprises, afin d'éliminer toute influence accidentelle.

Ces observations sont suivies d'une étude spéciale des mouvements ainsi mesurés, afin d'examiner leur efficacité et leur utilité. On examine tout particulièrement la possibilité de réduire le nombre des mouvements; ensuite on cherche la meilleure combinaison des mouvements reconnus indispensables, et à la fin on établit le temps normal nécessaire à l'exécution de ces mouvements (motion study et time study). Ainsi la méthode la plus rationnelle pour l'exécution d'un travail se trouve établie moyennant une expérimentation rigoureuse. Cette expérimentation ne porte pas exclusivement sur les mouvements et leur combinaison rationnelle. Elle porte également sur les outils et leur ajustement rationnel à leurs fonctions. Mais, détail plus important encore,

l'expérimentation tient aussi compte, dans la mesure du possible, des conditions psychophysiques de l'ouvrier, c'est-à-dire du repos qui lui est nécessaire pour maintenir ses forces et son esprit en état de donner son plus grand effort, tous les jours, sans que sa santé en souffre. Le maximum est fixé pour chaque travail et réparti suivant les besoins de l'ouvrier pour toute la journée. On compte, pour un ouvrier qui a des charges lourdes à porter, pendant combien de temps il peut être chargé pendant la journée.

Les données dont ce système a besoin sont obtenues par des observations les plus objectives possibles. Les personnes qui s'y livrent ne doivent avoir aucune idée préconçue. C'est pourquoi celui qui juge en cette matière ne peut pas être l'ouvrier lui même, qui la plupart du temps est esclave de ses habitudes. D'autre part, personne ne serait capable de remplir seul cette tâche. L'existence de tout un Conseil est indispensable. Il doit réunir parmi les personnalités qui le compose toutes les connaissances et expériences qu'exige l'immensité de la tâche. Les résultats de l'expérimentation doivent être décisifs et de beaucoup supérieurs à ceux que l'ouvrier, par suite de sa grande spécialisation, pourrait atteindre.

Le système Taylor ne pousse pas la spécialisation plus loin. Mais en rejetant d'abord tout ce qui est dû à l'habitude, à la tradition comme étant suspecte d'inefficacité, une fois la méthode établie, le système Taylor lui-même a recours à la force de l'habitude et de la routine pour sanctionner ses méthodes et pour leur inculquer toute leur valeur technique. Il ne faut pas oublier en effet qu'un homme ayant bien l'habitude de faire un travail d'après une mauvaise méthode arrive à faire ce travail mieux et plus vite qu'un ouvrier qui suit une bonne méthode, mais dont il n'a pas l'habitude.

Le système Taylor est pénétré de la volonté de rationaliser les efforts de l'homme, afin d'établir le rapport le plus favorable entre l'effort et l'effet. Il élimine du travail tout ce qui demande un effort sans donner d'effet (1).

(1) Voir Taylors Betriebssystem de Wilhelm Wirz dans la *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis,* Helf 5, 1913.

Le système Taylor, dont les lignes précédentes donnent le principe, n'est pas un système d'organisation. Par système d'organisation il faut entendre la combinaison et l'ajustement des différents organes chargés dans une entreprise de l'exécution des fonctions nécessaires à sa marche rationnelle. Il résulte des descriptions du fonctionnement des entreprises travaillant d'après le système Taylor que, sous ce rapport, ces maisons ne présentent rien de particulier. Le système Taylor n'est pas non plus une méthode de travail fixe. Il a pour but de déterminer pour une fonction donnée la meilleure méthode d'exécution par rapport aux circonstances et au milieu donnés. La méthode résultant pour une fonction de l'application du système Taylor est normalisée pour l'entreprise donnée, mais elle peut varier d'une usine à l'autre si les circonstances particulières le demandent. Elle varie certainement dans le temps, car le système utilise tous les progrès de la technique et de la science. La méthode qu'il établit doit être, pour le milieu et par rapport à l'état des connaissances humaines, au moment donné, la meilleure. Le système se propose de réaliser le principe économique qui veut obtenir le maximum d'effet avec le minimum d'effort, de temps et d'argent, et il faut reconnaître qu'il a obtenu des succès qu'aucun autre système n'a encore pu réaliser. C'est incontestablement ce qui a été fait de mieux jusqu'ici pour améliorer les méthodes de travail.

Dans son intégralité le système n'est applicable qu'au travail manuel qui nécessite aussi un travail mental préalable, mais ce travail peut facilement être séparé du travail physique. Le bureau de la préparation et de la répartition du travail prévu dans le système Taylor comporte le travail mental. Il pense et réfléchit pour l'ouvrier qui n'a plus qu'à exécuter le travail suivant les indications qu'il a reçues. Dans une entreprise commerciale, la méthode d'exécuter le travail manuel peut être déterminée d'après le système Taylor.

Quant aux travaux de bureau, il en est un très grand nombre dont l'exécution demande beaucoup plus d'attention soutenue que de réflexion. Nous ne citons que le classement des documents, la tenue des cartes d'inventaire et celle d'un grand nombre de re-

gistres. La méthode d'exécution la plus rationnelle de ces fonctions peut également être déterminée d'après les principes qui sont à la base du système Taylor. Il y a lieu surtout de tenir compte que le temps nécessaire pour faire ces travaux, — qu'il s'agit de réduire au minimum, — est le résultat d'un grand nombre de facteurs, même pour la fonction en apparence la plus simple. Ces facteurs sont donnés (1) :

1° Par la nature de la fonction;

2° Par les qualités et capacités de l'employé, c'est-à-dire de l'organe exécutant;

3° Par le milieu dans lequel la fonction doit être exécutée.

Si nous prenons, par exemple, une des fonctions les plus simples de la comptabilité, celle du report des factures et des paiements relatés au journal sur le compte des clients, nous verrons que le temps dans lequel ces reports peuvent être faits dépend : 1° pour ce qui concerne la nature de la fonction, des sommes grandes ou petites à reporter, du nombre des comptes nouveaux à ouvrir, des noms étrangers, et compliqués ou non, des clients; 2° pour ce qui est des facultés de l'employé : de la rapidité avec laquelle il écrit, de l'habitude qu'il a à faire ce travail, de sa bonne ou mauvaise vue, de sa capacité de concentration d'esprit, de ses dispositions physiques et psychiques, de la façon dont il est rémunéré pour son travail et de la façon aussi dont il est contrôlé; 3° pour ce qui concerne le milieu : de la nature du livre sur lequel les reports sont à faire : livre ordinaire relié, à feuilles mobiles, ou système de cartes; de la façon dont les comptes sont disposés, nécessitant ou non un répertoire spécial; de la place et de l'installation à la disposition de l'employé pour pouvoir disposer les livres, de la température, et surtout aussi de l'entourage. S'il y a beaucoup de bruit et de conversation qui troublent l'attention de l'employé, la concentration de son esprit sur son travail exige un effort beaucoup plus grand; il se fatigue plus vite et la quantité ou la qualité du travail en souffre. Si, d'autre part, en reportant avec les paiements les escomptes que

(1) Voir Gilbreth-Colin Ross : Das *A. B. C.* der wissenschaftlichen Betriebs führung.

les clients ont déduits, il est forcé par exemple de faire chaque fois une écriture spéciale dans un journal, au lieu de n'avoir qu'à mettre la somme de l'escompte dans une colonne spécialement réservée dans le journal d'où il reporte, le temps que nécessite son travail peut être, dans un cas, le double de ce qu'il serait dans l'autre.

La méthode de travail est donc un facteur important; mais à côté de cela il y a d'autres facteurs généralement donnés, exerçant une influence très grande également sur l'exécution d'une fonction.

89. **L'instruction et la surveillance du personnel.** — Il résulte de ce que nous avons dit sur la méthode de travail que la tâche qui consiste à établir la meilleure méthode pour exécuter un travail est une tâche très délicate, qui ne peut pas être confiée aux organes exécutants. A la façon dont les entreprises commerciales sont organisées actuellement, cette tâche incombe aux chefs de service, de section et de rayon, qui ont besoin d'être en nombre suffisant. C'est à eux aussi qu'il incombe d'enseigner au personnel exécutant les méthodes reconnues les plus rationnelles et d'en surveiller l'exécution. Dans l'esprit du système Taylor ces hommes sont des instructeurs et des conseillers et non des chefs dans le sens militaire.

La surveillance du personnel a pour but de s'assurer que chacun reste à son travail, fait son devoir et observe les heures de travail. Moins le sentiment du devoir dans le personnel est développé, plus la surveillance devient nécessaire. La surveillance la plus effective est là où le chef de service reste et travaille continuellement au milieu de son personnel. La surveillance n'est pas un moyen technique d'augmenter le rendement du travail, c'est un moyen agissant par la contrainte.

90. **La rémunération du personnel.** — La spécialisation et les méthodes de travail rationnelles arrivent à augmenter le rendement du travail en tirant d'un effort donné le résultat le plus fructueux possible. La rémunération a pour but, d'abord, d'assurer à l'entreprise la coopération du facteur travail, ensuite d'obtenir de lui le plus fort rendement en faisant jouer l'intérêt privé du personnel. L'intérêt privé est en matière économique le stimulant le plus puis-

sant. La rémunération la plus rationnelle est celle qui fait jouer efficacement ce stimulant en faveur des personnes fournissant le facteur travail. Les systèmes de rémunérer le travail sont très nombreux. On peut en distinguer trois groupes, si l'on prend comme base de classification l'élément servant à mesurer le travail fourni pour en fixer la rémunération. Ces éléments sont :

1º *Le temps.* — En se basant sur cet élément, on rémunère le travail d'après sa durée. C'est le cas des salaires fixes payés au mois, à la semaine, à la journée ou à l'heure. Dans ce système le travail effectivement fourni ne détermine pas la rémunération, ou seulement d'une façon très sommaire. L'adaptation de la rémunération au travail effectif se fait d'une manière souvent arbitraire et injuste.

2º *La quantité ou la qualité.* — Les rémunérations qui se basent sur ces éléments sont celles où le travail est payé d'après ses résultats en quantité ou en qualité (pièces, poids, mesure, etc.). Les commissions payées dans le commerce sur les affaires traitées par le personnel de l'organisation extérieure ou des rayons font partie de cette classe. La commission peut varier suivant le prix de vente appliqué. Dans ce cas la rémunération tient compte de la quantité et de la qualité du travail fourni. C'est une rémunération plus exacte, moins arbitraire, plus rationnelle, mais en apparence seulement. Si pour un certain nombre de travaux il est possible de mesurer exactement la quantité matérielle du travail fourni, il n'est, par contre, pas possible de mesurer la valeur en monnaie que l'unité de ce travail représente. Sous ce rapport, ce système laisse comme le précédent la porte grande ouverte aux fixations injustes et arbitraires de la rémunération.

3º *La valeur économique.* — Dans ce système le travail est rémunéré d'après la valeur d'échange des objets dans lesquels il se trouve incorporé. Consciemment ou inconsciemment ce système, qui porte le nom de participation au bénéfice, repose sur l'idée que la valeur économique d'une quantité donnée de travail, appliquée directement ou indirectement à un objet, est déterminée par le prix de vente de cet objet. Pour comprendre la forme de cette rémunération il est utile de se rendre compte que dans une entreprise commerciale ou industrielle, au moment où le travail est fourni, les prix de vente

ne sont pas tous connus. Ces prix sont soumis à des fluctuations dont il faut tenir compte. C'est le prix de vente moyen qu'il importe de connaître et on ne peut l'établir qu'à la fin de l'exercice. D'autre part, le travail n'est pas le seul élément que le prix de vente doit rémunérer. Ce dernier comprend aussi le remboursement de la valeur d'achat des marchandises et celui de tous les autres éléments des frais d'exploitation que l'on ne connaît souvent exactement qu'à la fin de l'exercice. Ce n'est donc qu'à ce moment-là que le décompte définitif peut être fait. Les salaires fixes payés au courant de l'exercice ne sont que des acomptes. Le montant exact de la rémunération revenant au facteur travail est fixé au moment où on connaît le produit net que le prix de vente moyen obtenu a permis de réaliser. A ce moment le facteur travail touche le complément de sa rémunération. C'est le système de la rémunération fixe combinée avec une participation au bénéfice. Lorsque la rémunération est fixe, qu'elle soit basée sur l'élément de temps ou sur celui de la quantité matérielle, elle est dans les grandes lignes déterminée par la loi de l'offre et de la demande. Seulement dans le cas particulier la loi est boiteuse. La demande vient de la part de l'entrepreneur et du capital et l'offre du côté du personnel. L'offre dépasse en général la demande (1) et la position économique des personnes fournissant le facteur travail est de plus beaucoup plus faible que celle des entrepreneurs capitalistes.

Il en résulte que le salaire s'établit toujours au désavantage du facteur travail surtout lorsqu'il s'agit du travail d'exécution.

Dans le système de la rémunération fixe combinée avec une participation au bénéfice contractuelle, le prix du travail se trouve également fixé par la loi de l'offre et de la demande, mais la lutte se fait entre acheteur et vendeur dont la situation économique est moins inégale. Ce système présente d'autres avantages. Il donne à tous les facteurs engagés dans l'entreprise ce but effectivement

(1) Le rapport entre l'offre et la demande peut naturellement varier beaucoup suivant les fluctuations des conditions économiques d'un pays. Depuis la guerre, il s'est modifié considérablement en faveur de l'offre, c'est-à-dire en faveur du facteur travail, qui, en ce moment, est très demandé dans presque toutes les branches de l'activité humaine.

commun que nous avons désigné comme une des conditions essentielles d'une bonne organisation. Il supprime ainsi la divergence d'intérêts entre le ou les facteurs qui touchent le produit net et ceux qui n'obtiennent qu'une rémunération fixe faisant partie des frais d'exploitation. Le système atténue la lutte des classes et désarme en même temps ceux qui préconisent la socialisation des entreprises privées, mesure qui, si elle était acceptée, enlèverait à la production nationale l'appui le plus solide et le stimulant le plus actif, c'est-à-dire l'intérêt privé que la participation au bénéfice tend au contraire à maintenir et à rendre infiniment plus puissant. Il y a lieu de se rendre compte que la rémunération du travail n'est pas seulement un problème de la répartition des revenus, mais, comme moyen de susciter des efforts, surtout aussi un problème de la production. La participation au bénéfice est la méthode qui tient dûment et équitablement compte des deux buts de la rémunération.

Le système de la rémunération du travail par la participation présente donc de nombreux avantages que nous ne pouvons étudier en détail ici. Son application présente cependant certaines difficultés dont la principale consiste à trouver la part équitable du produit net revenant au facteur travail comme complément de la rémunération fixe. Une mesure objective fait défaut.

En examinant les sources et la nature du produit net, nous avons trouvé qu'il est dû en toute première ligne au facteur *organisation*. Ce fait est incontestable, mais il faut reconnaître que sous le régime actuel le facteur capital, qui ne contribue pas davantage au produit net que le facteur travail, figure en général au premier plan pour la répartition du bénéfice. La chose essentielle à prendre en considération est le fait que la coopération de tous les trois facteurs est indispensable à l'existence et au fonctionnement de l'entreprise. Sous le régime de rémunération actuel, le facteur *travail* et même le facteur *organisation*, lorsqu'ils sont fournis par des personnes ne possédant pas de capitaux, sont économiquement subordonnés au facteur capital. Sous un régime de participation au bénéfice tous les trois facteurs sont mis au même rang.

XIII

Le fonctionnement de l'entreprise.

91. **Les fonctions.** — La fonction peut être considérée comme constituant l'unité du travail humain dans une entreprise. C'est le travail qui peut être exécuté par une seule personne et qu'il n'est pas utile de diviser davantage. La division du travail s'arrête en arrivant à la fonction. Elle a pour but de décomposer une tâche donnée de travail dans ses éléments, dont chacun constitue une fonction. La méthode de travail de son côté décompose la fonction qui résulte de la division du travail. Elle établit et combine les simples mouvements qui sont nécessaires à son exécution de la part de l'organe exécutant. Nous ne nous en occupons pas ici.

La nature, le nombre, l'importance et l'étendue des fonctions nécessaires au fonctionnement rationnel d'une entreprise commerciale dépendent d'un grand nombre de circonstances. La nature de l'entreprise, sa forme économique et technique, son emplacement, son milieu, sa direction et son importance sont des facteurs qui font varier considérablement ces fonctions d'une entreprise à l'autre. Il est inutile d'insister sur ce point. Mais pour une entreprise donnée travaillant dans des circonstances et avec des moyens donnés, telles et telles fonctions, combinées de telle et telle manière, lui assureront le mieux un fonctionnement rationnel. Il s'agit de choisir ces fonctions et la façon de les combiner. Le même problème se pose ici par rapport au fonctionnement entier de l'entreprise que celui que le système Taylor se pose par rapport à l'exécution des simples fonctions. Comme nous l'avons vu, il établit, compte et mesure exactement les mouvements nécessaires à l'ouvrier pour la confection d'une pièce. Les mouvements inutiles sont rigoureusement éliminés et les autres sont combinés et ajustés l'un à l'autre de façon que la fonction puisse être accomplie dans un mi-

nimum de temps et avec un minimum d'effort. Il y a lieu d'arriver au même résultat quant au choix et à la combinaison de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. C'est le problème de l'organisation dans le vrai sens du mot. Le terme organisation dérive du mot *organe* et il désigne la façon dont sont combinés les organes remplissant les fonctions d'un organisme naturel. Cette combinaison est dans la nature, en général, très ingénieuse.

La solution rationnelle du problème présente dans la technique commerciale des difficultés très grandes et elle exige de la part de ceux qui s'en chargent des connaissances et expériences très étendues. L'établissement d'un plan d'organisation complet s'impose en toute première ligne et il est utile que les personnes ayant à jouer un rôle important dans l'exécution du plan soient consultées ou puissent y collaborer. Il est souvent utile d'avoir recours au concours de spécialistes ou d'institutions se chargeant de ces fonctions, comme c'est le cas des sociétés fiduciaires.

La comptabilité joue un grand rôle dans l'organisation d'une entreprise commerciale. Un très grand nombre de fonctions dans les services sont nécessaires et convergent vers elle pour lui fournir les éléments dont elle a besoin. Le système des comptes généraux forme le point de départ tout indiqué pour l'établissement du plan d'organisation. Le choix de ces comptes doit d'abord faire l'objet d'un examen très approfondi. Leur fonctionnement et les fonctions qu'ils impliquent dans les différentes parties de l'entreprise fournissent les grandes lignes de l'organisation à créer. Pour le développement du plan de cette organisation, il est utile ensuite de se rendre compte que le fonctionnement des différents services se compose en partie d'un nombre assez grand de séries de fonctions dont chacune s'attache à un objet donné. Les fonctions relatives à un objet doivent se suivre dans une succession voulue et qu'il est nécessaire de déterminer. Les factures des fournisseurs, par exemple, devront passer par les services des achats, du contrôle des marchandises, de l'établissement du prix de revient, de la comptabilité, de la caisse et des archives. A chaque étape elles donnent lieu à une ou plusieurs fonctions.

En déterminant les fonctions d'un service, il est nécessaire de tenir

compte non seulement des besoins du service, mais de ceux surtout de toute l'organisation. Dans certaines grandes maisons il existe un bureau d'organisation qui se charge de l'examen de toutes les questions d'organisation. Rien ne peut être changé à l'organisation existante sans son consentement. C'est un moyen efficace d'assurer l'unité du système et la coopération intime de tous les organes de la maison. Dans beaucoup de maisons bien organisées on a en outre établi, pour tous les services, des instructions de travail très détaillées. On peut obtenir de cette façon dans toutes les parties de la maison le fonctionnement voulu.

Aucun livre, aucun imprimé ne devraient être introduits dans un service sans que leurs dispositions et usages soient étudiés aussi au point de vue général, et en tenant compte de l'utilité qu'ils pourront avoir par exemple pour la statistique, la comptabilité et le contrôle en général. Les livres, cartes, formulaires, etc., constituent le rouage mécanique de la maison dont l'engrenage doit être parfait.

92. **Les fonctions d'exécution et les fonctions de contrôle.** — On peut distinguer deux sortes de fonctions : les fonctions d'exécution et les fonctions de contrôle. Les fonctions d'exécution sont indispensables à la marche de l'entreprise. Elles lui procurent les affaires et en assurent l'exécution. Elles sont directement productives.

Les fonctions de contrôle n'ont une raison d'être que par suite des premières qu'elles ont pour but d'enregistrer et de contrôler. Elles ne sont qu'indirectement productives et sont de ce fait beaucoup négligées dans la pratique. Dans une grande maison les fonctions de contrôle ne sont cependant pas moins nécessaires que les fonctions d'exécution. Leur nécessité dérive de la nature humaine. L'homme est susceptible de se tromper, il ne peut pas toujours résister à la tentation de commettre des abus, et son sentiment du devoir n'est souvent pas assez développé pour le pousser à faire intégralement son devoir. Tous ces défauts constituent un danger constant aussi bien pour la stabilité que pour le rendement de l'entreprise. Ils peuvent même entraîner dans certains cas sa ruine. Le contrôle à exercer dans l'entreprise doit non seulement

écarter le danger pouvant résulter de ces défauts humains, mais il doit même leur éviter toute occasion de se manifester. Pour y parvenir un contrôle intermittent ou partiel ne suffit pas, car les erreurs, abus ou négligences, se produisent alors dans les intervalles ou dans les parties d'habitude non contrôlées. Afin qu'il puisse atteindre entièrement son but, il est indispensable que le contrôle s'étende d'une façon systématique et se prolonge sur toutes les parties et toutes les fonctions de l'entreprise. Il doit englober tous les éléments de l'actif et du passif de la maison, ainsi que le travail de chaque employé. Il doit s'étendre aussi sur la gestion de l'entreprise et son organisation afin d'en faire ressortir, cas échéant, les lacunes et les défauts. L'organisation la mieux conçue n'est jamais parfaite, et elle est en général susceptible d'être améliorée en bien des points.

Un système de contrôle efficace s'impose donc. Seul il permet d'obtenir de tous les organes une exécution consciencieuse et économique de leurs fonctions, et le chef de maison qui sait son entreprise bien contrôlée, sous tous les rapports et dans toutes ses parties, est délivré d'un grand souci. Il a l'esprit libre pour attaquer de nouvelles affaires, pour étendre le marché de sa maison et pour donner à celle-ci toute l'extension que comportent ses moyens. Le temps le plus précieux est celui de l'entrepreneur. Les fonctions les plus élevées, les fonctions vitales de la maison seules doivent l'occuper.

Le contrôle peut être personnel. Sous cette forme il n'est possible que dans les petites maisons où *l'œil du maître* remplace avantageusement une quantité d'écritures indispensables dans une grande entreprise. Il peut être même une des sources de force permettant aux petites maisons d'exister à côté des grandes grâce à leur fonctionnement simple et économique. Il a tendance à se maintenir dans les grandes maisons qui ont eu des débuts modestes et où le chef de la maison a conservé ses habitudes. Dans une certaine mesure il existe dans toutes les maisons. Le haut personnel l'exerce partout; mais, dans ce cas, ce n'est qu'un contrôle accessoire. Le vrai contrôle, et le seul qui soit efficace, est le contrôle automatique s'exerçant d'une façon forcée, systématique et continue. Il repose sur les mêmes principes que la comptabilité en partie double

où un chiffre se trouve toujours contrôlé par un autre. Le contrôle automatique est le système de la comptabilité en partie double appliqué à toutes les écritures de l'entreprise. Il consiste dans l'inscription double de tous les faits qui se produisent dans la maison et d'une manière qui en permet le contrôle mutuel. Les inscriptions sont faites à des endroits différents et aussi dans des buts différents, mais d'une manière qui en permet la comparaison, chaque chiffre étant garanti par un autre obtenu d'une manière différente. Par exemple, au contrôle des marchandises, la valeur des marchandises enregistrées comme entrées au courant du mois doit être d'accord avec le total des factures du même mois entrées à la comptabilité. Le point central de comparaison se trouve à la comptabilité, qui dans le système du contrôle automatique est le centre de contrôle le plus important. Le contrôle automatique exige du reste un esprit comptable très développé. Cet esprit est d'ailleurs indispensable aux personnes s'occupant des questions d'organisation. Tout chiffre qui n'est pas vérifié par un autre lui paraît suspect. Le défaut de cet esprit est souvent la cause des organisations défectueuses.

Le contrôle automatique est réalisé en partie aussi par un emploi judicieux et étendu de numéros. L'emploi systématique de numéros permet de se garantir d'une façon efficace contre des oublis et des omissions qui sont toujours à craindre.

93. **Les rayons.** — Dans une entreprise commerciale les différentes fonctions ne sont pas exécutées isolément. On les groupe généralement par rayons et par services. Le groupement par rayons est un groupement horizontal, les fonctions étant les mêmes dans les différents rayons. Elles sont parallèles les unes aux autres, et ne diffèrent que par suite de la nature des marchandises qui forme la base de la division de la maison en un nombre plus ou moins grand de rayons ou d'exploitations.

L'idée de subdiviser la maison, pour ainsi dire, dans un nombre donné de petites maisons spécialisées est due au principe de décentralisation qui veut créer des centres d'autorité et de responsabilité locaux et subordonnés au pouvoir central. Elle est née aussi du désir

des chefs de maison de se rendre mieux compte de la marche de l'entreprise, non seulement dans son ensemble, mais dans toutes ses parties. Elle permet de mieux connaître tous les facteurs de rendement et de mieux utiliser aussi les connaissances spéciales des employés. A la tête de chaque rayon se trouve un spécialiste connaissant à fond les marchandises, leur production et leurs sources d'approvisionnement.

Le système des rayons est le mieux connu et appliqué le plus strictement dans les grands magasins qui ne sont, en effet, qu'un conglomérat de petites maisons spéciales. C'est ce système qui a permis à ces entreprises de s'occuper d'une variété d'articles aussi grande que celle que l'on trouve dans les grands bazars de Paris et de Londres. Par suite de cette immense variété d'articles, la saison ne finit jamais dans les grands magasins. Lorsqu'elle est terminée pour un rayon, elle commence dans un autre et attire de nouveau le public. C'est l'exploitation compensée la plus parfaite qui existe. Il est évident que les personnes attirées spécialement par un rayon, lorsqu'elles se trouvent dans le magasin, achètent souvent aussi dans les autres rayons, ce qui est la raison pour laquelle les grands magasins cherchent à attirer avant tout et toujours un nombreux public. Une disposition artistique et raffinée des marchandises dans les rayons, tenant merveilleusement compte de la psychologie des masses, fait le nécessaire pour engager les visiteurs à acheter ce qui leur est utile, et tout ceci en leur laissant la plus grande liberté. Le vendeur n'a pas besoin de *faire l'article,* et même il ne doit pas le faire; c'est l'ensemble, et l'impression produits sur les visiteurs, qui s'en chargent plus efficacement, et en apparence plus discrètement.

Le succès du système des rayons dans les grands magasins a fait naître l'idée d'organiser des maisons du même genre dans lesquelles chaque rayon serait monté par une entreprise spéciale, de sorte que tout l'ensemble serait réellement composé d'un grand nombre d'entreprises dont chacune contribuerait aux frais communs.

Dans les maisons de gros, la subdivision par rayons présente également de grands avantages et on la trouve un peu partout, en

Angleterre surtout. Elle répond aux besoins de classification qui est inhérent à tout esprit systématique et méthodique, à tout esprit d'organisation. Elle crée des centres de responsabilité dont la sphère se trouve nettement délimitée. Le chef de rayon est responsable de son rayon, de sa marche et de son rendement.

La création de rayons nécessite souvent une installation spéciale. Chaque rayon doit avoir son emplacement plus ou moins séparé du reste du magasin. Elle n'est possible et spécialement utile que dans les maisons d'une certaine importance. La subdivision en rayons ne doit pas, en effet, priver la maison des avantages que donne la division du travail. Il est nécessaire que chaque rayon soit assez important pour que le travail auquel il donne lieu permette une division rationnelle des fonctions. Les fonctions nécessaires dans l'intérieur d'un rayon sont en grande partie manuelles. Ce travail principal est la manutention des marchandises. Il consiste à déballer et à vérifier les marchandises qui arrivent du service de la réception, à les mettre en place, et d'autre part à s'occuper de la préparation des commandes qui sont remises aux rayons par le service d'expédition.

Pour les autres fonctions se rapportant directement aux rayons comme les achats et la comptabilité des marchandises par rapport à leur quantité, elles peuvent être faites dans les rayons ou dans des services centraux.

Le premier système semble prévaloir pour les achats dans les grands magasins; les achats sont faits par les chefs de rayons; il en est de même, dans la majorité des cas, dans les maisons de gros. Ces personnes sont, en effet, tout spécialement qualifiées pour faire les achats. Dans les grands magasins les personnes qui dirigent les ventes dirigent en même temps les achats; l'exécution par le même organe de ces deux fonctions, si étroitement liées, est un avantage incontestable. Dans les maisons de gros, la réunion des deux fonctions n'est pas possible, ou rarement seulement. Les achats sont faits par un service central dépendant directement de la direction, ou par les chefs de rayons plus ou moins indépendants. Les ventes par contre sont effectuées par les voyageurs et les représentants.

94. **Les services.** — Les services sont constitués par le groupement des fonctions de la même nature. C'est un groupement vertical, les fonctions d'un service sont la suite des fonctions d'un autre service.

Le groupement des fonctions par service est assez général. Il y a cependant des maisons où il n'existe qu'en partie seulement. Dans ce cas, chaque employé a une ou plusieurs fonctions bien déterminées à remplir. Il reçoit ses instructions directement de la direction et il n'est responsable pour son travail que vis-à-vis du chef de l'entreprise directement. Une autre subordination n'existe pas. Au lieu qu'il y ait par exemple un seul service d'expédition avec un chef de service à sa tête, il peut y avoir un nombre plus ou moins grand d'expéditeurs autonomes, dont chacun est chargé des expéditions pour une partie donnée de la clientèle. Chacun de ces expéditeurs s'occupe de ses expéditions et se désintéresse du reste.

Ce système ne permet plus de distinguer entre le travail d'exécution et le travail de direction dans le personnel. Chaque employé dirige lui-même son travail, et pour que ce travail puisse donner satisfaction, il est nécessaire que chaque employé ait une expérience et des connaissances bien plus développées que celles qui sont nécessaires à un employé placé directement sous le contrôle d'un chef de service.

Les responsabilités se trouvent centralisées sur le chef de la maison dont le travail de direction devient très intense. Au lieu d'avoir à faire à une demi-douzaine de chefs de service, il a à donner des ordres directement à chacun de ses employés. Cette direction exige de lui une dépense d'énergie et de temps qu'il pourrait très probablement beaucoup plus utilement employer dans une autre voie.

Le système est, en plus, peu économique; il ne permet pas d'utiliser des employés encore peu expérimentés ou doués d'un esprit d'initiative insuffisamment développé. Les hommes doivent être, par rapport à leurs capacités, au niveau qu'exige la partie de leur travail qui est la plus difficile; mais cette partie ne les occupe que partiellement et l'autre partie est donc au-dessous de leurs forces et pourrait être faite par des employés moins capables et par conséquent moins coûteux.

D'autre part, le système ne permet pas d'attacher à la maison et d'utiliser des personnes de grande valeur, dont l'activité à la tête d'une partie importante de la maison peut exercer une influence considérable sur le succès et la bonne marche de l'entreprise.

En outre le travail dans une maison de commerce est très variable. Certains organes sont surchargés à un moment donné, tandis que d'autres se trouvent dans une période d'accalmie. Si ces organes appartiennent au même service, une compensation se trouve établie automatiquement. Lorsque la compensation doit se faire entre des organes autonomes très nombreux, l'ajustement est beaucoup plus difficile à réaliser. Le rouage étant plus compliqué, les centres de frictions sont plus nombreux et la perte d'énergie qui en résulte pour l'ensemble est incontestablement plus grande. Le système de la division du travail par services doit donc être considéré comme supérieur et il se trouve appliqué dans la plupart des grandes maisons. Il permet mieux de maintenir l'ordre et la tâche de la direction de l'ensemble se trouve subdivisée en des sous-problèmes dont la solution est plus facile. La responsabilité se trouve concentrée sur un petit nombre de points, dont le contact avec le centre de l'organisation est plus facile à maintenir. Il en résulte un organisme plus parfait, soumis à une direction plus efficace.

L'existence d'employés autonomes entre les services n'est pas avantageuse à un bon fonctionnement. Chaque employé chargé d'un travail d'exécution doit faire partie d'un service et avoir un chef hiérarchique.

Le nombre des services dans une maison commerciale peut varier et les fonctions ne sont pas partout groupées de la même manière. Souvent certains services prennent de l'extension et se développent, tandis que d'autres restent stationnaires, et on remarque que, lorsque de nouvelles fonctions sont créées, on les adjoint de préférence aux services bien dirigés. L'importance des différents services varie donc beaucoup d'une maison à l'autre et aussi suivant les capacités et la compétence des chefs qui se trouvent à leur tête.

Le nombre des services dans une maison et le nombre des em-

ployés dans chaque service dépendent de l'importance de la maison. Dans une petite maison, un seul employé peut se charger des fonctions pour l'accomplissement desquelles, dans une grande entreprise, tout un service ou même deux, avec des employés très nombreux peuvent être nécessaires. Cependant, si la quantité de travail d'une grande maison diffère beaucoup de celle d'une maison moyenne, la nature du travail varie beaucoup moins. Dans une grande maison il y a une plus grande répartition dans les fonctions que dans une petite.

Dans une entreprise commerciale d'une certaine importance on peut distinguer les services suivants :

1º Service des achats;
2º Service de la réception des marchandises;
3º Service des ventes;
4º Service des expéditions;
5º Service du contrôle des marchandises;
6º Service du matériel de bureau et de magasin;
7º Service du courrier entrant;
8º Service de classement et des archives;
9º Service des finances;
10º Service de la comptabilité;
11º Service de la statistique;
12º La direction.

Dans les pages qui suivent nous tâcherons de faire l'examen du fonctionnement général de ces différents services en tenant compte surtout des exigences du contrôle automatique. Comme ce fonctionnement dépend de beaucoup de circonstances et varie nécessairement d'une entreprise à l'autre, il ne peut s'agir pour nous ici que d'en établir les principes servant de base à l'organisation rationnelle de ces services.

95. **Le service des achats.** — Ce service est chargé d'assurer l'approvisionnement de la maison en marchandises dans les meilleures conditions possibles. Rationnellement il ne doit faire des achats que dans les trois cas suivants :

1º Lorsque le stock d'un article dont la maison s'occupe couram-

ment se trouve réduit par suite des ventes au minimum fixé d'avance. C'est le service du contrôle des marchandises, qui veille à ce que le stock d'aucun article ne soit jamais réduit au-dessous de ce minimum. Il signale au moment voulu ces articles au service des achats par des bulletins spéciaux. Le service des achats demande alors les prix aux différentes sources d'approvisionnement et passe la commande à la source la plus avantageuse.

2º Les achats sont faits d'autre part lorsque la maison reçoit des commandes de marchandises dont elle n'entretient pas de stock régulier. Ces commandes sont signalées au service des achats qui fait ensuite les achats en procédant de la manière indiquée ci-dessus.

3º En dehors de ces deux cas le service des achats contracte encore des achats lorsque le moment lui semble particulièrement favorable ou lorsqu'une occasion toute spéciale se présente, soit qu'on lui offre un nouvel article, soit qu'un marché à des prix réduits lui soit proposé pour un article dont le stock est encore suffisamment pourvu.

Il y a une réserve à faire relativement aux achats faits dans ces dernières conditions. Les achats contractés par le service destiné à cet effet, créent pour l'entreprise des obligations auxquelles elle aura à faire face. Il est indispensable de prendre des mesures, pour que ces achats ne fassent pas naître des obligations dépassant les forces de l'entreprise.

Pour une maison dont la productivité n'est pas encore arrivée aux limites que lui tracent ses moyens, les mesures à cet égard sont moins urgentes. Elles sont par contre d'une importance capitale pour les maisons dont toutes les forces sont engagées.

Pour celles-ci il s'agit de prendre les dispositions nécessaires, afin de maintenir leur liquidité. Ces précautions sont nécessaires non pas au moment seulement où les échéances approchent, mais déjà à l'époque des achats. Il y a certainement lieu de profiter des bonnes occasions pour faire des achats, mais dans la limite seulement des moyens dont on dispose. L'immobilisation de capitaux dans un stock de marchandises trop considérable est la cause la plus répandue des difficultés financières dans lesquelles beaucoup de maisons se débattent et dont elles ont de la peine à sortir.

Afin d'éviter ce danger, on limite dans beaucoup de maisons à chaque rayon, au commencement du mois, la somme dont il pourra disposer pour ses achats dans le courant du mois. Il ne lui sera permis, dans aucun cas, de dépasser cette somme, sans demander l'avis de la direction. Ce système est appliqué surtout dans les grands magasins. Pour en faire le contrôle, on tient au service des achats un livre spécial dans lequel sont inscrites toutes les commandes passées aux fournisseurs. Deux colonnes par mois y sont réservées à chaque rayon. Dans l'une on porte au commencement du mois la somme à laquelle les achats du rayon sont limités; dans l'autre, on inscrit chaque jour le total des achats faits. La différence entre le total des deux colonnes indique la somme dont le rayon peut encore disposer pour ses achats du mois.

Les acheteurs traitent directement avec les fournisseurs, mais une bonne organisation exige que chaque commande soit approuvée par la direction avant d'être remise à qui de droit. D'autre part les chefs de rayon ne traitent qu'avec les fournisseurs admis par la direction. Dès qu'un fournisseur est agréé, on lui ouvre une carte destinée à recevoir sur son compte toutes les indications d'une utilité quelconque. Ces cartes sont continuellement tenues à jour. La carte est numérotée et le fournisseur n'est connu généralement dans la maison que sous le numéro que porte sa carte.

Chaque commande est donnée par écrit et elle contient, très soigneusement énumérées, toutes les conditions convenues pour son exécution. Toute équivoque à ce sujet doit être exclue. Elles sont faites au moins en triple exemplaire, dont l'un pour le fournisseur, le deuxième pour le rayon et le troisième pour le service d'achat.

96. **Le service de réception des marchandises.** — Les fonctions de ce service consistent à recevoir les marchandises des fournisseurs. Il doit se trouver à un endroit facilement accessible. Le service de réception n'a pas mission de recevoir la facture du fournisseur. Le contrôle automatique exige que le contrôle des marchandises soit fait indépendamment des factures. Celles-ci sont remises invariablement au service des achats, où elles sont vérifiées quant aux prix et à leur conformité avec les commandes. Le service des

achats les passe ensuite au service du contrôle des marchandises.

Le service de réception des marchandises vérifie les marchandises entrant, soit d'après le bon de commande ou de livraison qui les accompagne lorsqu'elles sont livrées par un fournisseur en ville, soit d'après les indications qu'il reçoit moyennant bulletin spécial du service des achats lorsque les marchandises viennent du dehors. Dans ce dernier cas la facture ou l'avis d'expédition précède toujours les marchandises, et le service des achats dès sa réception remet au service de réception des marchandises une note indiquant le fournisseur, la marque, les numéros, le nombre et le poids des colis avisés. Au service de réception les livraisons sont vérifiées moyennant ces indications et elles sont inscrites ensuite dans le livre de réception dans l'ordre de leur arrivée. Chaque livraison est numérotée dans le livre de réception. Ce numéro et la date de la réception sont portés sur le bon de livraison ou sur la note du service des achats. Le bon ou la note est épinglé à la lettre de voiture ou aux autres pièces accompagnant l'envoi, et le dossier ainsi constitué est passé avec les marchandises au rayon où l'on procède à la vérification détaillée des marchandises. Le rayon fait sur une feuille de réception spéciale la liste exacte des articles reçus. Cette feuille est jointe au dossier qui, du rayon, est dirigé au service du contrôle des marchandises, où se trouve la facture du fournisseur, pour qu'elle soit comparée aux indications contenues dans ce dossier. Ce contrôle de la facture sera ainsi le plus efficace possible. Il y aura comparaison entre deux inscriptions faites l'une indépendamment de l'autre.

97. **Le service des ventes.** — Dans ce service sont exécutées un certain nombre de fonctions poursuivant toutes le même but, à savoir la conclusion des affaires. La poursuite de ce but demande de la part de l'employé une orientation et une formation d'esprit spéciales. C'est pourquoi il y a lieu d'en charger un service spécial possédant les organes exécutants voulus.

Les fonctions principales du service des ventes sont les suivantes :

1° La correspondance avec les clients concernant les offres à leur

faire et les réponses à donner à leurs demandes de prix et d'autres renseignements.

2° La composition de collections et l'envoi d'échantillons aux clients qui en ont fait la demande ou qui sont susceptibles de s'y intéresser.

3° La réception de la visite des clients. A cet effet, dans beaucoup de maisons se trouve installée une salle de vente spéciale où les clients peuvent faire leur choix avec toute la tranquilité et tout le confort nécessaires. Dans cette salle, les éléments utiles pour traiter les affaires se trouvent sous la main du vendeur.

4° Si la maison fait de la publicité, celle-ci fait partie des fonctions du service des ventes. Si la publicité consiste à faire des annonces dans les journaux, il s'agit d'arriver à connaître les journaux donnant le meilleur rendement. On arrive à les connaître en indiquant dans l'annonce sur chaque journal un rayon spécial auquel les lecteurs doivent adresser leur demande. Lorsque la publicité consiste dans l'envoi de catalogues et de circulaires, l'effet produit peut facilement être établi. La publicité coûte généralement très cher et doit donc être soumise à un contrôle serré quant à ses résultats.

5° Maintenir le contact le plus étroit avec les voyageurs et les représentants afin de leur faciliter le plus possible leur tâche. La tournée de chaque voyageur doit être nettement délimitée, l'itinéraire précisé et la durée des voyages, pour une région donnée, fixée d'avance suivant l'expérience de la maison. Le voyageur doit se sentir sous la surveillance constante de la maison. Il doit donner tous les jours un rapport détaillé sur les maisons qu'il a visitées, en indiquant le résultat de chaque visite. S'il y a lieu de faire à certains clients des offres par écrit plus tard, le voyageur doit donner des instructions détaillées dans son rapport. Ces rapports sont des documents très utiles pour la maison et il faut leur attacher toute l'importance qui leur revient. Les indications du voyageur sont utilisées pour maintenir les relations avec la clientèle dans l'intervalle des tournées. D'autre part, si un voyageur quitte la maison, un autre peut immédiatement reprendre le travail et la conversation avec les clients au point où son prédécesseur les a laissés.

Ce but ne pourra être atteint et toutes les fonctions que nous

venons de mentionner utilement exécutés qu'à l'aide d'une documentation sérieuse et constamment tenue au courant sur la clientèle.

Cette documentation que possèdent aujourd'hui beaucoup de maisons consiste en un système de cartes très développé. Pour chaque client on établit une carte disposée de façon à pouvoir contenir les renseignements les plus divers. Cette carte donne l'histoire toute entière des relations de la maison avec le client. Elle contient des rubriques destinées à recevoir : le nom et l'adresse du client, ses conditions de paiement, l'importance et le genre de sa maison, son crédit, le chiffre d'affaires traité, même des renseignements sur les particularités de son caractère. Ces cartes reçoivent aussi les indications intéressantes contenues dans les rapports des voyageurs, le moment favorable pour faire des offres, les critiques du client formulées sur les prix, la marchandise ou les livraisons de la maison, etc.

Le système du classement de ces cartes dépend de l'organisation extérieure de la maison. S'il y a des voyageurs, les cartes sont classées par tournée et par ville; les villes et les clients dans chaque ville, par ordre alphabétique. On établit ces cartes non seulement pour les maisons avec lesquelles on se trouve en relations, mais aussi pour les maisons qui sont susceptibles de devenir des clients. Seulement en général on classe ces dernières dans des fichiers à part. A côté des boîtes principales contenant le gros des cartes, il y a des boîtes auxiliaires où se trouvent réunies les cartes des maisons qui doivent être l'objet d'un traitement spécial. Par exemple, si le voyageur indique dans son rapport qu'un client sera acheteur à un moment donné d'un certain article, on sort de la boîte principale la carte du dit client pour la mettre dans la boîte auxiliaire. Dans cette boîte les cartes sont classées par date; la date indiquée dans le rapport du voyageur étant arrivée, le nécessaire se fait d'une façon presque automatique. Ensuite, la carte est classée à une date plus tardive, de façon que si le client ne donne aucune suite à l'offre faite, celle-ci puisse encore lui être rappelée. La carte sera remise à sa place dans la grande boîte lorsque la commande sera arrivée ou lorsqu'il n'y aura plus d'espoir pour la réalisation de l'affaire en question.

Chaque fois qu'un ou un certain nombre de clients doivent ainsi recevoir des offres ou une communication quelconque, les cartes de ces clients sont sorties et mises dans la boîte auxiliaire afin que leurs titulaires reçoivent le traitement voulu et au moment voulu.

On voit facilement l'utilité que ces cartes peuvent avoir, surtout pour une maison dont l'organisation extérieure consiste dans la publicité par catalogues et par circulaires. La publicité peut tenir compte, dans une très large mesure, des particularités de chaque client. Elle peut être faite de la façon la plus systématique possible, soit par rapport au même client ou à la même personne susceptible de devenir cliente, soit aussi par rapport aux débouchés. Des cartes peuvent en effet être établies chaque fois que l'on apprend l'adresse d'une maison pouvant devenir cliente. Ayant ainsi réuni, pour une région donnée, des cartes de toutes les maisons qui, par leur nature, peuvent devenir clientes de l'entreprise, cette maison est à même de se rendre compte du travail qui lui reste à faire dans une région ou tournée de voyageur donnée, et la possibilité qu'il y a pour elle d'y étendre ses affaires (1).

98. **Le service des expéditions.** — Ce service s'occupe de l'expédition des marchandises vendues. Il réunit un certain nombre de fonctions dont l'exécution rationnelle exige de la part de son chef une grande énergie, un esprit très actif et des connaissances spéciales très approfondies.

Les services de livraison en ville, les emballeurs, livreurs, etc., dépendent du chef des expéditions qui répartit le travail et veille à son exécution parfaite. Il indique la façon dont la marchandise doit être emballée et, lorsque le client ne le prescrit pas, il choisit le mode d'expédition. Pour pouvoir toujours faire, dans des circonstances données, le choix du meilleur mode d'expédition, l'expéditeur doit être versé à fond dans les questions de transport aussi bien par terre que par eau. A ce sujet, des connaissances vagues

(1) Voir aussi E. Schmalenbach : *Kartothekenpropaganda.* Zeitschrift für Handelsw.-Forschung Juni 1912.

ne suffisent pas; il faut des connaissances précises sur les différents tarifs, sur le calcul du prix de transport, les délais de transport, les droits et les obligations de l'expéditeur et du destinataire, sur la responsabilité du transporteur en cas de retard ou d'avarie et surtout sur les formalités qui sont à remplir.

Le fonctionnement du service des expéditions d'une maison de commerce doit assurer :

1º L'exécution rapide et exacte des commandes des clients.

2º Un contrôle parfait des marchandises quittant la maison afin d'exclure toute possibilité de fraude et d'éviter en même temps que des marchandises puissent quitter la maison sans être portées au débit des clients.

L'organisation suivante répond à ces exigences. Le chef du service reçoit les commandes arrivées, soit par correspondance, soit par le courrier des voyageurs, de bonne heure, le matin du jour même de leur arrivée. Il commence par l'inscription des commandes dans le journal des commandes. Ce livre contient toutes les colonnes nécessaires pour recevoir sommairement les indications utiles afin de permettre de se rendre compte à tout moment de l'état d'avancement de chaque commande, à savoir : la date de la commande, la date de son arrivée, le nom du client, le montant, le rayon qu'elle concerne, la date de la remise des marchandises du rayon au service des expéditions, la date des expéditions partielles ou complètes. Il peut y avoir un journal de commandes spécial pour chaque rayon, ou un seul journal contenant une colonne par rayon. Ce livre doit indiquer à chaque moment le degré d'occupation de la maison en général et de chaque rayon en particulier. Le montant des commandes restant à livrer doit pouvoir être établi facilement. Dès que les inscriptions sont terminées, le journal des commandes est passé au chef du service de la comptabilité, qui approuve ou non l'exécution des commandes au point de vue de la solvabilité du client. Il prend à ce sujet toute la responsabilité, et une commande non approuvée par lui ne peut être livrée dans aucun cas. Les cas douteux sont soumis à la direction. Les décisions du chef comptable sont basées sur l'état du compte du client, sur les renseignements que possède la maison sur le crédit qu'il

mérite, et enfin sur les expériences précédentes qui ont été faites avec le client. Aucune commande ne doit être livrée sans que la maison soit dûment documentée sur la solvabilité et la moralité d'un client.

Toute commande est marquée d'un numéro. Une copie en est faite, de préférence à la machine, et en double exemplaire, dont l'un va au rayon et l'autre reste comme pièce de contrôle au service des expéditions.

Dans le rayon, le travail est divisé soit par articles, soit par catégories de clients. Chaque manutentionnaire s'occupe toujours des mêmes articles ou des mêmes clients. De cette façon les responsabilités se trouvent dans chaque cas bien établies. La division par clients semble être meilleure. Les commandes du même client sont autant que possible préparées par le même employé, qui arrive ainsi à connaître les particularités de chaque client et peut en tenir compte.

Il faut se rendre compte que dans beaucoup de maisons les commandes ne peuvent pas être exécutées entièrement d'un seul coup. Il y aura souvent des envois partiels. Dans ces cas, on peut procéder de deux manières différentes.

L'employé du rayon conserve dans un classeur le double de la commande qu'il a reçue du service des expéditions et transcrit sur des notes d'expédition spéciales les articles dont l'envoi peut être fait immédiatement. Ces notes d'expédition sont numérotées (chaque rayon a une série spéciale de numéros), — inscrites dans l'ordre des numéros dans un livre, et, dès que les marchandises sont préparées, les notes d'expéditions sont passées en même temps que les marchandises au service des expéditions où l'on compare la note d'expédition du rayon à la feuille de contrôle que le service des expéditions a conservée, et l'on biffe sur cette dernière les articles livrés. Dès que les articles manquants sont rentrés au rayon, ce dernier les livre en établissant de nouveau une note d'expédition et en procédant pour le reste comme la première fois.

Cette façon de faire exige du manutentionnaire dans le rayon un travail d'écritures auquel il peut ne pas être préparé et qu'il serait préférable parfois de lui éviter. Dans ce cas, l'employé du rayon indique sur le double de la commande même qu'il a reçue du service des expéditions, dans une colonne réservée à cet effet, les

articles qu'il peut livrer. Le double de la commande sert alors directement de note d'expédition, et, après avoir été pourvu d'un numéro et inscrit dans le livre spécial du rayon selon les indications ci-dessus pour les notes d'expéditions, il est passé avec les marchandises au service des expéditions. Ce service procède à la vérification à l'aide de la feuille de contrôle qu'il a conservée, et pour les articles restant à livrer il établit une nouvelle note qu'il passe au rayon.

Les marchandises remises par les rayons au service des expéditions y sont vérifiées quant à leur quantité. Lorsque la commande du client ne concerne qu'un seul rayon, les marchandises peuvent être remises immédiatement au service d'emballage. Dans le cas où elle se rapporte à plusieurs rayons, le service des expéditions attend que tous les rayons aient livré afin de n'en faire qu'une seule expédition.

Au service d'emballage les marchandises sont emballées suivant leur nature ou destination, et sur un bulletin spécial l'emballeur indique le nombre des paquets emballés, le poids, la marque et le numéro de la caisse, etc. Ce bulletin est passé au service des expéditions où il est joint aux différentes notes d'expéditions des rayons se rapportant à l'envoi. Toutes les pièces se rapportant à un envoi sont réunies et attachées ensuite à une note générale de débit numérotée également. Le dossier ainsi constitué contient toutes les indications nécessaires pour faire la facture. Il constitue une pièce comptable très importante. Un employé établit la facture d'après ce dossier; un autre calcule le montant de la facture sur le dossier même. Il calcule d'abord le montant des notes d'expéditions de chaque rayon séparément. Le montant de chaque rayon est porté ensuite sur la note de débit générale dont le total doit concorder avec celui de la facture. Le chef des expéditions reçoit la note de débit ainsi que la facture et il en fait la comparaison. Lorsqu'il y a concordance il peut avoir la certitude que les calculs ont été faits exactement. La note de débit et la facture étant établies, le travail est terminé pour le service des expéditions. Nous ajoutons que les notes de débit sont numérotées d'avance et les colis contenant les marchandises reçoivent le même numéro que celui que porte la note de débit.

La note de débit avec les notes d'expédition des rayons et le bulletin du service d'emballage sont passés au service du contrôle des marchandises.

99. **Le service du contrôle des marchandises.** — Ce service se charge du contrôle des marchandises entrant, des marchandises sortant, du stock, de l'établissement du prix de revient et de l'inventaire permanent.

Nous avons vu qu'il reçoit des rayons les feuilles de réception pour toutes les marchandises entrant. Il compare ces feuilles avec les factures des fournisseurs qui lui parviennent du service des achats. S'il y a concordance, il approuve la facture au point de vue quantité; quant au prix, la facture doit avoir été approuvée déjà par le service des achats. Le service du contrôle des marchandises vérifie aussi le calcul et procède ensuite à l'établissement :

1° Du prix coûtant des marchandises à leur arrivée au magasin;

2° Du prix de revient spécial.

La facture étant accompagnée de la lettre de voiture, de la feuille de douane et de toutes les pièces relatives aux autres dépenses auxquelles l'envoi a pu donner lieu, le prix coûtant peut facilement être établi. Il doit être calculé très exactement, de façon que, multiplié avec les quantités de marchandises arrivées et reçues au rayon, le total soit exactement le même que celui de la facture augmenté de tous les frais extérieurs sur marchandises se rapportant à l'envoi.

A ce montant sont ajoutés ensuite :

Les intérêts pour le séjour moyen du stock en magasin;

Les coefficients des pertes sur stock;

La main-d'œuvre;

Les frais de livraison (1);

(1) Si ces différentes sortes de frais sont suffisamment uniformes, on pourra aussi, pour plus de simplicité, en établir le pourcentage. Dans ce cas il faudra leur ouvrir un compte spécial, qui sera débité des frais effectivement payés, et crédité du montant du pourcentage dont on aura augmenté le prix coûtant de chaque article. Si le pourcentage ainsi ajouté correspond à la réalité, « Doit » et « Avoir » du compte devront se balancer à la fin du mois, à la condition que l'on tienne compte des marchandises restant en stock. — Dans le cas d'un écart sérieux, il y aurait lieu de rectifier le pourcentage pour la suite.

c'est-à-dire tous les frais intérieurs sur marchandises, dont le total, réparti sur chaque unité, donne ensuite le prix de revient spécial de la marchandise en question.

Tous ces calculs faits, les factures sont inscrites dans le *journal d'entrée des marchandises* qui contient une colonne pour le montant de la facture, une pour chaque catégorie de frais extérieurs sur marchandises et aussi une colonne pour chaque rayon. Ce journal est directement attaché à la comptabilité et doit donc être tenu très soigneusement. Le service du contrôle des marchandises tient, en outre, des feuilles ou plutôt des cartes d'inventaire permanent pour chaque article entré dans la maison. Ces cartes sont classées par rayon et, pour chaque rayon, par catégorie de marchandises, et pour chaque catégorie, on réserve une série spéciale de numéros. Chaque article porte un numéro et, comme les numéros se suivent pour chaque catégorie de marchandises, la carte d'un article voulu peut être trouvée instantanément.

La disposition de ces cartes dépend de la façon dont on veut s'en servir. On peut se contenter d'y inscrire, au courant du mois, les quantités entrées et sorties ainsi que le prix de l'article; on établit à la fin du mois seulement la quantité totale restant en stock, et le montant de cette quantité est compté au prix coûtant. C'est le procédé le plus court.

On peut, d'autre part, calculer immédiatement pour chaque entrée et sortie le montant et le porter sur la carte dans la colonne des montants. De cette façon, l'existant en stock et sa valeur seront connus constamment et non seulement à la fin du mois. Le total de toutes les entrées portées sur les cartes devra donner, à la fin du mois, exactement le total des factures entrées, augmentées des frais extérieurs portés dans le *journal d'entrée des marchandises.*

La deuxième façon de procéder permet de voir s'il y a concordance entre les inscriptions sur les cartes et celles faites dans le journal. Cette concordance est indispensable, sinon les cartes d'inventaire permanent n'offrent pas la garantie d'exactitude voulue.

Chaque carte indique nécessairement le prix coûtant pour chaque

envoi, mais elle contient aussi l'indication du prix de revient spécial, ainsi que celle du minimum que le stock de l'article en question devra toujours représenter.

Le service du contrôle des marchandises est tenu de signaler immédiatement au service d'achat les articles dont la quantité en stock est sur le point d'atteindre le minimum. Il peut être utile d'intercaler dans la disposition de ces cartes encore des colonnes pouvant contenir pour chaque article, d'un côté, les quantités commandées et non encore reçues, et de l'autre, les quantités vendues, mais non encore livrées. Elle contiendra, dans ce cas, tous les renseignements relatifs à un article.

Quant à la sortie des marchandises, les fonctions du service de contrôle sont analogues à celles concernant leur entrée. Nous avons vu que le service des expéditions lui remet les notes de débit des marchandises expédiées.

Le service du contrôle des marchandises doit, tout d'abord, veiller à ce que les marchandises sorties des rayons soient bien portées au débit du client qui les a reçues. A cette fin il prend le livre dont nous avons déjà parlé, dans lequel le rayon inscrit les notes d'expédition des marchandises livrées. Pour chaque note d'expédition qu'il trouve attachée aux notes de débit reçues du service d'expédition, il porte dans le livre tenu par le rayon, dans une colonne spéciale, le numéro de la note de débit respective. Pour chaque note inscrite dans le livre du rayon, il faut qu'il y ait un numéro de débit. Partout où ce numéro manque, il faut faire des recherches, car l'absence du numéro indique que ces marchandises sont sorties du rayon sans être débitées. Ce contrôle fait, tous les articles portés sur les notes d'expédition sont inscrits dans la sortie des cartes d'inventaire permanent à leur prix coûtant, c'est-à-dire au même prix auquel ils y ont été entrés.

Pour l'inventaire on ne peut, en effet, évaluer les marchandises qu'à leur prix coûtant à l'arrivée au magasin. Les frais auxquels elles ont donné lieu à l'intérieur de la maison ne doivent pas faire partie de l'inventaire. (Il est en tout cas prudent et conforme à l'esprit de la loi de procéder de cette façon.)

En portant dans la sortie de la carte d'inventaire permanent la

quantitée expédiée de chaque article et le montant compté au prix coûtant, on pourra porter ce montant en même temps dans une colonne réservée spécialement à ce but sur la note d'expédition. Il sera alors facile d'établir, sans beaucoup de travail, le montant au prix coûtant de chaque facture, et en faisant ensuite l'addition de ces montants par rayon, on pourra à la fin du mois contrôler les reports faits sur les cartes d'inventaire avec le total des factures compté au prix coûtant (1). L'inscription des factures sortant au prix coûtant devra se faire dans une colonne spéciale du livre de débit, sur lequel nous reviendrons plus loin, ou dans un journal spécial. Le total de cette colonne ou du journal spécial donne lieu à la fin du mois à l'écriture suivante :

Compte *Ventes* à compte *Achats;*

Total des marchandises vendues au prix coûtant.

Comme le compte *Achats* est débité, d'autre part, du total du journal d'entrée des marchandises, en sus des frais extérieurs sur marchandises, son solde devra présenter à la fin du mois exactement le même total que l'addition des soldes de toutes les cartes d'inventaire permanent. On établit à la fin du mois la balance de ces cartes exactement comme celle des comptes des débiteurs. La concordance de cette balance avec le compte *Achats* présentera le point culminant du contrôle automatique des fonctions relatives aux marchandises. Elle fournit la preuve que l'exécution des fonctions essentielles des services de réception et d'expédition, ainsi que celles de tous les rayons, a été faite exactement. Les marchandises qui forment généralement la partie la plus importante de l'actif d'une maison de commerce sont ainsi soumises à un contrôle absolument sûr. Ce contrôle fournit en plus un chiffre, celui des marchandises en stock; il est si important de connaître ce chiffre qu'il est inutile de commenter son utilité.

Lorsque le service du contrôle des marchandises aura ainsi terminé son travail relatif aux notes de débit, celles-ci seront remises

(1) Pour éviter ce travail, on peut aussi se contenter d'établir à la fin du mois le total au prix coûtant des marchandises expédiées, en se servant des inscriptions portées à l'avoir des cartes d'inventaire permanent. Ceci évitera la comptabilisation des factures sortant au prix coûtant.

à la comptabilité où elles sont inscrites par ordre de leur numéro dans le ou les livres de débit.

Ces livres contiennent d'abord une colonne pour l'inscription du montant total de chaque facture, ensuite une colonne pour chaque rayon, dans laquelle sera porté le montant des notes d'expédition des rayons, et troisièmement une colonne pour chaque pays ou débouché où la maison fait des affaires. Si un seul livre ne peut pas tenir le nombre de colonnes nécessaires, on peut avoir le nombre de livres de débits voulu. On les tiendra par groupe de débouché et on aura soin de réserver au service d'expédition à chacun de ces groupes une série spéciale de numéros. Le chiffre d'affaires sera ainsi constamment connu par rayon et par pays ou débouché.

100. **Le service du matériel des bureaux et des magasins.** — L'entreprise commerciale est aussi un organisme qui consomme. Les articles qui sont achetés, non pas pour être revendus, mais pour être consommés, sont nombreux et peuvent s'élever dans le courant d'une année à un chiffre très important. Il en découle une nécessité de contrôle. D'abord le stock de tous ces articles doit être surveillé, pour qu'il ne vienne à en manquer à aucun moment, ce qui nuirait gravement au bon fonctionnement de la maison. Les articles en question concernent tous les rayons et doivent être répartis suivant la consommation de chaque rayon. En dehors du matériel de bureau ordinaire, il s'agit surtout des imprimés dont une maison bien organisée fait un emploi très étendu. Les formulaires imprimés sont pour les travaux de bureau un peu ce que sont les machines pour le travail dans les usines. Dès qu'un travail est suffisamment spécialisé et présente l'uniformité voulue, on a recours à des imprimés sur lesquels on n'a en général à inscrire que les éléments variables, c'est-à-dire les noms et les sommes. Cet emploi extensif de formulaires simplifie le travail et lui donne aussi la forme voulue.

A côté du matériel des bureaux il y a le matériel d'emballage dont on a besoin au magasin. Tous ces articles sont reçus, admiministrés et distribués par un service spécial disposant des locaux nécessaires.

Toutes les entrées sont journalisées ainsi que les sorties. Deux

journaux sont nécessaires : un pour les entrées et les sorties du matériel des bureaux et un autre pour les entrées et les sorties du matériel des magasins. Les sorties sont réparties par rayon et par service. La distribution a lieu non pas d'une façon continue, mais à des heures et jours fixes. Pour que le service délivre quelque chose, il lui faut un bulletin signé par le chef de service ou de rayon. Les inscriptions de sortie dans les journaux ont lieu d'après ces bulletins.

La différence entre l'entrée et la sortie donne l'existant sur lequel un contrôle est exercé par un livre spécial, dans lequel pour les imprimés un exemplaire de chaque espèce se trouve collé dans l'ordre des numéros que l'on a soin de faire imprimer sur chaque exemplaire. Sur la page vis-à-vis se trouvent portées toutes les indications qu'il peut être utile de connaître, comme la quantité encore en stock, le prix, le fournisseur, les quantités commandées, etc.

La sortie de ce matériel dans les journaux permettra de débiter chaque rayon et chaque service de ce qu'il a employé.

101. **Le service du courrier entrant.** — Dans une maison de commerce il y a lieu d'attacher beaucoup d'importance à ce que le courrier entrant soit tout d'abord distribué avec le maximum de rapidité. Ensuite il est indispensable que la direction ait un moyen qui lui permette de contrôler facilement si la suite que chaque lettre comporte a bien été donnée et ceci avec toute la promptitude voulue. Le courrier est généralement distribué par le chef de la maison. S'il veut que sa maison fonctionne comme elle le doit, il est nécessaire qu'il se soumette lui-même à la discipline que ce fonctionnement exige et qu'il fasse, en outre, lui-même, preuve des qualités qu'il demande de son personnel. Un retard dans la distribution du courrier entraîne nécessairement un retard de tous les travaux que la liquidation de ce courrier nécessite.

Dans beaucoup de maisons importantes toutes les lettres qui entrent sont inscrites dans un journal spécial contenant des colonnes pour recevoir les indications suivantes :

Numéro de la lettre, sa date, le nom de l'expéditeur, la date d'entrée, son objet, le service qu'elle concerne, les pièces jointes,

chèque, mandat, etc., et enfin la date de la réponse. Ces inscriptions sont faites par un secrétaire pendant que le directeur parcourt le courrier. Ce journal est même parfois pourvu d'un répertoire dans lequel chaque lettre est encore répertoriée afin de pouvoir la retrouver facilement, le cas échéant.

Un système qui nous semble plus pratique est celui qui consiste à se servir chaque jour d'une feuille spéciale portant les mêmes colonnes que le journal (voir *Mon Bureau,* nº 48, juin 1913). Le chef de service, en recevant le courrier de son service, met dans une colonne spéciale ses initiales indiquant qu'il a bien reçu les pièces. Le soir, la personne qui ramasse dans les différents services les lettres à expédier, présente la feuille au chef de service qui, dans la colonne de la réponse, met la date de la réponse ou toute autre annotation indiquant clairement la suite qui a été donnée à la lettre.

La feuille retourne à la direction et elle n'est définitivement classée qu'au moment où toutes les lettres ont trouvé leur liquidation définitive. La direction est donc constamment renseignée sur les retards qu'il y a dans les réponses à donner. C'est un contrôle de la plus haute importance. Il exercera sa bonne influence sur les employés par le fait seul qu'il existe. Les employés, se sentant contrôlés, éviteront autant que possible des retards dans leur correspondance. Dès que toutes les lettres portées sur une feuille sont liquidées, celle-ci est passée au service des archives, où elle sert de nouveau à contrôler les pièces devant être remises au classement.

102. **Le service de classement et des archives.** — Ce service s'occupe du classement et de l'administration de toutes les lettres et documents qui entrent dans la maison ainsi que des copies de toutes les lettres et autres documents qui en sortent. Dans la majorité des cas ce service est fort négligé. Les lettres sont classées par des personnes tout à fait incompétentes qui, en plus ne sont en général tenues à aucun système de classement étudié d'avance en détail et bien adapté à l'organisation de la maison.

Le résultat en est que les documents importants sont difficiles

à retrouver au moment voulu, et les employés qui en ont besoin perdent un temps précieux à les chercher ou à les attendre.

Il est donc indispensable pour une maison bien organisée de disposer d'un système de classement rationnel permettant de retrouver n'importe quelle pièce dans un minimum de temps, et de bien établir les responsabilités dans les cas de pièces perdues.

Ce système doit pouvoir donner satisfaction à des besoins variés, ce qui fait que son établissement est une chose très délicate. Les questions qui se posent sont les suivantes : 1° Faut-il adopter la *Centralisation* ou la *Décentralisation* du classement, c'est-à-dire vaut-il mieux classer ensemble toutes les pièces de la maison, ou est-il préférable de les classer par service? Si l'on classe par service vaut-il mieux faire des divisions spéciales dans une seule pièce d'archive, ou est-il préférable de classer les pièces dans les services mêmes qu'elles concernent? La centralisation a ses avantages et ses désavantages ainsi que la décentralisation. C'est là surtout une question d'emplacement et aussi une question de personnes. Si la maison occupe plusieurs étages, la centralisation serait difficile et occasionnerait des pertes de temps. D'autre part, le service centralisé peut être confié à un personnel ayant à sa tête un chef capable et compétent, et l'unité du système est ainsi plus facile à maintenir. La décentralisation a, d'un autre côté, le grand avantage de laisser à la portée immédiate de chaque service les pièces dont il peut avoir besoin. Le classement dans les différents services peut, du reste, être fait par les mêmes personnes.

On a, en général, dans les entreprises commerciales, avantage à opérer le classement au moyen des trois grandes divisions : achats ventes et comptabilité. Ce sont, dans le commerce, des divisions naturelles qui se retrouvent d'une façon consciente ou inconsciente dans toutes les maisons, mêmes dans les petites. Il est assez rare que la même pièce concerne en même temps deux ou toutes les trois de ces divisions. Si les archives occupent une place centrale, le classement et l'administration des pièces de toutes les trois divisions peuvent s'y faire avec avantage. Dans le cas où une pièce concerne deux divisions, on a l'habitude de faire une fiche

pour l'une des divisions indiquant que la pièce se trouve classée dans l'autre division.

2° La question qui se pose ensuite est celle de savoir si le classement doit se faire par articles, par commandes ou par le nom du destinataire ou de l'expéditeur de la pièce. La nature de la maison décide comment ce problème doit être solutionné. Si les articles dont s'occupe la maison sont des objets de grande valeur, donnant lieu pour l'achat et la vente à une correspondance étendue, le classement par objet ou par commande est à recommander. C'est le cas des maisons s'occupant de la vente de machines. Ici c'est l'objet, l'article qui est le centre de l'attention. Mais si ce cas se présente assez fréquemment dans l'industrie, il n'en est pas ainsi dans le commerce. Les entreprises commerciales entretiennent des relations suivies avec leur clientèle et leurs fournisseurs. Lorsqu'on classe par objet, il y a surtout intérêt à pouvoir suivre toutes les démarches qui ont été faites concernant un objet donné; une maison avec des fournisseurs et des clients réguliers, a, au contraire, intérêt à suivre les relations qu'elle a eues avec un client ou un fournisseur donné. On classe donc par personnes.

3° Une autre question qu'il s'agit de résoudre est celle de savoir si le classement doit être fait dans l'ordre alphabétique ou dans l'ordre numérique. Les deux systèmes sont en usage. Le classement alphabétique présente l'avantage que la pièce peut être retrouvée directement. Il ne nécessite aucun registre spécial. Avec ce système il est cependant bien moins facile de mettre directement la main sur la pièce cherchée que dans le classement numérique. Le classement numérique est possible seulement s'il existe un registre ou mieux encore un système de cartes indiquant le numéro du dossier de chaque personne. Comme dans le livre de stock et dans les livres de références des articles, chaque fournisseur est désigné par un numéro et jamais par son nom, ce numéro peut être donné à son dossier dans les archives. Il en est de même avec le système des comptes courants à feuilles mobiles, où chaque client conserve toujours le même folio. Le numéro de ce folio peut également être donné à son dossier dans les archives. Ceci ne donne pas seulement une unification très précieuse, mais permet de faire un

usage plus grand des numéros à la place des noms, aussi bien pour les fournisseurs que pour les clients. Chaque fournisseur et chaque client ont le même numéro dans tous les services; c'est une simplification appréciable.

4° Lorsqu'on classe par ordre alphabétique, faut-il classer les dossiers des clients et fournisseurs exclusivement d'après la lettre initiale de leur nom, ou faut-il les classer d'abord par ville et ensuite pour chaque ville encore dans l'ordre alphabétique des noms? Ce dernier mode est certainement préférable. Il présente le grand avantage d'avoir tous les clients de la même ville ensemble. Souvent encore on se rappelle plus facilement le nom de la ville que celui des clients. Pour le classement alphabétique il faut établir des règles très précises en vue du classement des dossiers des maisons dont le nom est compliqué.

5° Le classement des dossiers peut être horizontal ou vertical. Les deux sont en usage, mais le classement vertical semble présenter pour le classement des pièces des avantages appréciables. Les pièces peuvent être mises dans le dossier sans qu'il soit toujours nécessaire de sortir ce dernier du tiroir. Par contre, l'installation pour le classement vertical est bien plus coûteuse.

6° On peut aussi se demander s'il est utile d'avoir des dossiers spéciaux pour chaque client ou fournisseur ou s'il y a lieu de classer toutes les pièces ensemble dans les classeurs ordinaires. Il est en général utile de faire une distinction. On donnera un dossier spécial à tous les clients et à tous les fournisseurs avec lesquels on est en relations régulières. Les pièces émanant d'autres personnes pourront par contre être classées ensemble dans des classeurs collectifs.

7° Il est utile et en usage dans les maisons organisées d'une façon moderne de classer ensemble la correspondance reçue et les copies des lettres écrites. Ceci simplifie beaucoup les recherches.

Le service des archives, pour contrôler s'il reçoit toutes les pièces entrées dans la maison et les copies de toutes les lettres sorties de la maison, peut se servir des feuilles du courrier entrant et du courrier sortant. Moyennant des annotations dans une colonne spéciale, on peut efficacement contrôler toutes les pièces, et il est

facile de savoir au moment voulu où une pièce donnée doit se trouver.

On voit, par ce qui précède, qu'un service efficace des archives n'est possible que lorsqu'il repose sur un plan d'organisation bien conçu dans tous ses détails. Le service des archives s'occupe dans beaucoup de maisons aussi du courrier sortant. Il le rassemble au moment voulu dans les différents services, le présente à la signature et se charge ensuite de le copier et de l'expédier. Souvent le courrier sortant est inscrit dans un journal de la même manière que le courrier entrant.

103. **Le service des finances.** — Le service des finances est intimement relié au service de la comptabilité. Très souvent il en constitue une partie intégrante. On sait cependant qu'en principe on ne devrait jamais charger la même personne de la comptabilité et de la tenue de la caisse à la fois. Au point de vue technique la fonction du caissier est incompatible avec celle du comptable. En effet, la comptabilité doit contrôler la caisse et, en chargeant la même personne des deux fonctions, on met l'exécution et le contrôle d'un travail entre les mêmes mains.

Pour rendre le contrôle de la caisse plus efficace, on a avantage à faire faire les inscriptions dans le livre de caisse par une personne qui ne s'occupe pas directement des paiements. Elle fera les inscriptions d'après les pièces justificatives que lui fournira le caissier, celui-ci ayant naturellement soin de justifier chaque paiement et chaque encaissement par un document spécial.

Les espèces en caisse doivent être l'objet de revisions très fréquentes de la part de la direction, qui doit s'assurer en même temps que tous les paiements qui ont été faits sont bien justifiés et les encaissements opérés inscrits pour le montant exact. Le caissier doit de son côté avoir comme règle de vérifier chaque jour l'existant en caisse. Il aura soin de l'inscrire chaque fois en détail dans un livre où il fera ressortir en même temps sa concordance avec le solde du livre de caisse. Il pourra aussi utiliser à cette fin des fiches imprimées spécialement, qui seront signées chaque jour par lui et encore par une autre personne désignée d'avance et chargée de

la vérification de cette fiche, ainsi que de sa concordance avec le livre de caisse.

La tendance se manifeste de charger autant que possible une banque des paiements de la maison en faisant domicilier chez elle les traites des fournisseurs. Nous avons indiqué au commencement de ce travail les avantages qui en résultent pour la maison. Ce système a aussi un avantage pour l'économie nationale. Il économise dans une large mesure la monnaie nécessaire à la circulation.

Le service des finances a encore d'autres fonctions à remplir. Il lui incombe de surveiller les valeurs de règlement et d'en assurer continuellement l'ajustement aux exigibilités auxquelles elles ont à faire face. Cet ajustement n'est possible, avec toute l'efficacité voulue, qu'en surveillant de très près la source même où les obligations de la maison prennent naissance, c'est-à-dire les achats.

Nous avons vu, dans le chapitre sur la productivité, que les deux catégories de valeurs très intimement liées ensemble, c'est-à-dire les valeurs de rendement et les valeurs en circulation, dépendent pour ce qui concerne les capitaux pouvant y être placés :

a) Des capitaux dont dispose l'entreprise; *b*) des valeurs d'immobilisation existantes; *c*) des valeurs de règlements et de réserves que l'on veut continuellement avoir disponibles soit : $a - (b + c) =$ la somme totale qui peut être placée dans le stock de marchandises et dans les créances. Cette somme ne peut être dépassée dans aucun cas, mais l'importance relative du stock et des créances peut varier. Une fois la somme totale atteinte, les variations du stock sont strictement soumises à celles des créances d'après lesquelles elles doivent être réglées. Si les créances diminuent, le stock peut augmenter, mais il doit nécessairement diminuer lorsque les créances augmentent.

Ceci revient à dire que dans une maison dont toutes les forces sont engagées, les achats doivent être réglés d'après la rentrée des fonds provenant des valeurs en circulation. De là, la nécessité d'indiquer au service des achats, chaque mois, la somme dont il peut disposer pour ses achats. Si les achats sont faits, par exemple, à 30 jours, sans le mois d'achat, le montant à fixer aux achats

devra être égal à la somme des créances qui, d'après les conditions de vente, devront rentrer dans le courant du mois à la fin duquel les achats devront être payés. On aura soin, en indiquant la somme au service des achats, de faire d'abord la défalcation nécessaire pour pouvoir couvrir les frais d'exploitation qui forment un pourcentage connu des ventes. Il sera, de cette façon, assez facile de maintenir les marchandises en stock dans les limites que leur imposent les moyens dont dispose la maison.

XIV

La comptabilité.

104. **Le but de la comptabilité.** — Une comptabilité de précision est essentielle et indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise commerciale. Dans les services et dans les rayons les faits se succèdent et disparaissent. Les marchandises arrivent; elles sont reçues, déballées, préparées, expédiées, et, le travail terminé, il ne reste plus rien qui témoigne de ce qui a été fait. Dans la succession rapide des affaires, le présent et l'avenir absorbent entièrement l'attention des services et des rayons. Ce qui est terminé appartient pour eux définitivement au passé, on ne s'en occupe plus. Mais ces faits intéressent la comptabilité. Elle les recueille, les enregistre et les classe d'après un plan soigneusement étudié et établi d'avance. A la fin d'une période donnée, elle fait la synthèse de tout ce qui s'est passé dans la maison. Elle réunit dans un seul total tous les chiffres représentant les faits de la même nature et du même but, et, à l'aide d'un tableau contenant ces totaux, elle présente d'une façon aussi condensée que possible la situation exacte et les résultats obtenus par la maison. Ces tableaux sont les bilans mensuels, trimestriels ou annuels. La comptabilité retient donc l'image chiffrée des faits qui se produisent dans la maison et elle en écrit l'histoire d'une façon continue.

La comptabilité ne s'intéresse cependant pas à tous les faits sans exception. Elle n'enregistre que ceux qui ont pour résultat un changement de l'un ou de l'autre des éléments de son actif et de son passif et ceux aussi qui influencent les résultats de l'exploitation de la maison. Beaucoup de faits très importants, dont l'influence sur les résultats n'est pas directe, mais essentielle quand même, sont ignorés par la comptabilité. Pour l'enregistrement de

ces faits, la statistique intervient. Elle continue et complète ainsi le travail de la comptabilité.

Comme buts directs de la comptabilité d'une entreprise commerciale, on peut en indiquer quatre :

1° Elle doit, tout d'abord, enregistrer tous les actes de la maison dont il résulte pour elle soit une dette, soit une créance, soit l'extinction de l'une ou de l'autre. Dettes et créances doivent effectivement exister, un simple engagement pris par suite d'une offre ne peut pas faire l'objet d'une écriture. Un engagement pris par suite d'un cautionnement doit par contre être comptabilisé, ainsi que les engagements résultant de l'acceptation de lettres de change.

Pour faire le contrôle des créances et des dettes, on ouvre un compte à chaque débiteur et à chaque créditeur. C'est le rôle le plus élémentaire de la comptabilité, celui qu'une comptabilité simple est déjà à même de remplir. La surveillance des dettes et des créances et leur enregistrement au fur et à mesure qu'elles naissent sont des fonctions très importantes. Mieux elles sont remplies, mieux la maison sera protégée contre des pertes résultant de mauvaises créances, et aussi contre une réputation défavorable qui serait la suite d'irrégularités dans le règlement de ses dettes. Une comptabilité qui cependant n'arrive pas à dépasser cette phase n'est qu'un instrument de contrôle et d'organisation très incomplet.

2° Une fonction plus étendue et plus complète lui est assignée. Elle doit enregistrer au fur et à mesure qu'ils se présentent tous les changements et toutes les modifications que subissent au courant de l'exercice les différents éléments de l'actif et du passif de la maison. Elle doit enregistrer aussi tous les faits ayant une influence quelconque sur le résultat de l'exploitation de l'entreprise. Les éléments de l'actif et du passif sont l'objet des comptes statistiques, et les différents éléments, dont se compose à la fin de l'exercice le bénéfice ou la perte, sont enregistrés par les comptes économiques ou comptes d'exploitation. Nous reviendrons un peu plus loin sur ces deux séries de comptes. Si le changement d'un actif ou d'un passif se trouve compensé par un changement correspondant d'un

autre actif ou d'un autre passif, il n'y a que transposition dans les éléments de l'actif et du passif et la situation de la maison, dans son ensemble, n'est pas affectée. Ces changements ne touchent que les comptes statistiques. Si, par contre, un actif diminue ou un passif augmente, sans qu'un autre actif augmente ou un autre passif diminue, il y a pour la maison une perte effective qui sera enregistrée dans un compte économique.

Plus les comptes statistiques et économiques seront nombreux, c'est-à-dire plus les éléments de l'actif et du passif, ainsi que ceux du rendement seront subdivisés, mieux la comptabilité sera à même de donner des renseignements sur la situation et sur les résultats de la maison.

3° La comptabilité doit autant que possible contrôler le prix de revient spécial et elle doit permettre d'établir exactement le prix de revient général. Nous avons vu dans des chapitres précédents comment, soit le prix coûtant, soit le prix de revient spécial peuvent être contrôlés à l'aide de la comptabilité. Quant au prix de revient général, les données nécessaires à son établissement ne peuvent être fournies que par la comptabilité. Nous avons vu qu'elle y parvient moyennant une subdivision rationnelle des frais généraux intérieurs et extérieurs. Nous avons vu aussi l'importance qu'il y a à ce que la comptabilité ne fasse rentrer dans les frais généraux que les frais dont il n'a pas été tenu compte en établissant le prix de revient spécial.

4° Le quatrième but de la comptabilité ressort des trois premiers. Elle joue nécessairement un rôle important au point de vue de l'organisation générale de la maison. Elle est même en quelque sorte le centre de cette organisation. C'est de la comptabilité que proviennent très souvent les idées concernant les améliorations à apporter à l'entreprise, parce que sa tâche principale est de fournir des renseignements précis sur la situation de la maison ainsi que sur son rendement. Des indications sommaires ne suffisent pas et n'ont que peu de valeur. Il faut que la comptabilité puisse indiquer l'importance et les variations de chaque élément important de l'actif et du passif, ainsi que de chacun des différents facteurs de rendement. Ceci ne lui est possible que si l'organisation générale

de la maison lui en donne les moyens. L'orientation de cette dernière est donc dans une très large mesure sous l'influence des besoins d'une comptabilité de précision. Par exemple, pour que la comptabilité soit à même d'établir le rendement des différentes parties de la maison, il est nécessaire que cette dernière soit subdivisée effectivement en un nombre donné de rayons ou d'exploitations et que tout ce qui se produit dans ces rayons ou exploitations soit enregistré. En ayant pour but de suivre avec son système de comptes tous les objets et tous les faits de la maison, la comptabilité apporte dans son fonctionnement un esprit de classification, de méthode et de système, nous pouvons même dire un esprit d'ordre et d'organisation, qui la place au centre de l'organisation générale de l'entreprise.

105. **Le système des comptes.** — La comptabilité est souvent appelée, et avec raison, la science des comptes. Les comptes sont en effet le moyen permettant seul à la comptabilité d'atteindre les différents buts que nous lui avons assignés. Un compte est ouvert à chaque catégorie d'objets et de faits qu'il est utile, pour une raison ou une autre, de soumettre à une observation séparée et continuelle. Le choix de ces objets et de ces faits n'est pas seulement une question comptable, c'est en même temps une question d'organisation très importante. Le système des comptes ne peut pas être établi arbitrairement par le comptable, il doit au contraire faire l'objet d'un examen très approfondi de la part de la direction et faire partie du plan d'organisation générale de la maison dont il constitue un élément très important. Les objets ou les faits que chaque compte a pour but de suivre, doivent être spécifiés d'une façon très précise et par écrit afin que les chiffres représentant ces objets et ces faits soient bien portés sur les comptes voulus et suivant la conception qui a présidé à l'établissement du système des comptes. C'est une précaution très sage, nous dirons même indispensable car la faculté de classification est souvent très peu développée chez les comptables. Le système des comptes étant l'essentiel dans la comptabilité, il y a lieu de l'établir d'abord et de procéder ensuite seulement à l'établissement des livres nécessités par les comptes.

Il y a différentes sortes de comptes. Le bilan d'entrée au commencement de l'exercice en comprend d'abord deux : les comptes de valeurs et les comptes de capitaux.

Les comptes de valeurs = les comptes de capitaux.

Les comptes actifs = les comptes passifs.

A chacune des catégories de valeurs et de capitaux correspond une série de comptes. Nous avons donc dans toute entreprise commerciale les comptes suivants :

I. — Comptes de valeurs.

1° *Valeurs immobilisées :*

A. matérielles :

a) Compte immeubles;
b) Compte installations.

B. immatérielles :

c) Fonds de commerce;
d) Brevets, marques, etc.

C. fictives :

e) Frais de premier établissement;
f) Frais de publicité.

2° *Valeurs de rendement :*

Marchandises :

Rayon A.
— B.
— C.
— D.
— E.
— F.
— G.

II. — Comptes de capitaux.

1° *Capitaux de l'entreprise :*

a) Capital social ;
b) Réserves;
c) Bénéfice non distribué;
d) Réserves sur :
1° Marchandises;
2° Débiteurs.

2° *Capitaux étrangers à long terme :*

a) Emprunt obligations;
b) Emprunt hypothécaire.

3° *Valeurs en circulation :*

a) Débiteurs.

Débouché A.
— B.
— C.
— D.
— E.
— F.
— G.

b) Effets non escomptables.

4° *Valeurs de règlements :*

a) Caisse;
b) Avoir en banque;
c) Portefeuille escomptable.

5° *Valeurs de réserves :*

Portefeuille titres.

3° *Capitaux étrangers à court terme :*

a) Banques.
b) Créditeurs.

La subdivision des débiteurs par débouchés est utile. Elle permet de savoir ce que les clients, dans les différentes régions avec lesquelles la maison fait des affaires, lui doivent.

D'autre part, si les débiteurs sont très nombreux, cette subdivision permet dans la tenue des comptes courants de localiser les erreurs de report éventuelles, avantage très appréciable et facilitant beaucoup l'établissement de la balance mensuelle des comptes.

Les objets des comptes des valeurs immobilisées sont sujets à des amortissements. Ces amortissements sont faits en général à la fin de l'année, mais rien n'empêche de les faire périodiquement, chaque mois ou tous les trois mois. Si on ne les fait qu'à la fin de l'exercice, ces comptes n'indiquent pas au courant de l'année l'état exact de leur objet suivant le plan d'amortissement.

Les comptes des valeurs en circulation, ceux des valeurs de règlement et de réserves, ainsi que les comptes des capitaux indiquent, par contre, continuellement l'état exact de l'objet,

dettes ou créances, qu'ils représentent. Les clients déduisent bien un escompte au moment du règlement des factures, de sorte que les créances qu'indiquent les comptes débiteurs ne rentrent pas toujours intégralement; mais la différence ne modifie pas beaucoup la situation de la maison. D'autre part, les capitaux coûtent des intérêts, mais il est facile d'en tenir compte au moment voulu dans le courant de l'exercice.

Quant aux comptes des valeurs de rendement deux cas différents peuvent se présenter. Si l'on a soin d'établir deux comptes, un compte « Achats » et un compte « Ventes », et si l'on crédite le compte « Achats » par le compte « Ventes » des marchandises vendues à leur prix coûtant, le compte « Achats » indique continuellement le montant des marchandises en stock à leur prix coûtant. Dans ce cas les comptes des valeurs de rendement ne se différencient pas des comptes des autres valeurs. Leur solde indique toujours l'état exact de l'objet du compte et ils enregistrent alors exactement toutes les augmentations et toutes les diminutions de la valeur de l'objet. Les comptes de cette nature font d'une façon continue la statistique des objets qu'ils représentent et on les appelle aussi comptes statistiques. Ils comprennent tous les comptes de valeurs et de capitaux, exception faite du compte des valeurs de rendement, lorsque le compte *Marchandises* est débité d'un côté des marchandises achetées au prix d'achat et crédité de l'autre des marchandises vendues au prix de vente. Le solde de ce compte représente dans ce cas au courant de l'exercice deux éléments. Il comprend la valeur d'achat des marchandises en stock ainsi que le bénéfice réalisé sur les ventes faites. Les deux éléments ne peuvent être séparés que par un inventaire effectif à la fin de l'année ou par un inventaire établi à l'aide des cartes d'inventaire permanent dans le courant de l'exercice. Les comptes des valeurs de rendement sont donc dans ce cas des comptes mixtes.

Il y a encore une autre série de comptes. Elle comprend les comptes qui enregistrent les résultats de l'exploitation au fur et à mesure qu'ils se réalisent. Ils entrent en fonction chaque fois que se produit dans la maison un fait ayant pour conséquence d'augmenter

ou de diminuer un compte valeur ou un compte capital sans qu'un autre compte valeur ou capital soit affecté en même temps. C'est le cas lorsque des fonds sont envoyés à un voyageur pour ses frais de route. Le compte caisse diminue sans qu'un autre compte, valeur ou capital, soit augmenté ou diminué en même temps. Pour maintenir l'équilibre des comptes dans des cas pareils, on crée donc une série de comptes pour recevoir les éléments de profits et de pertes résultant de l'exploitation de la maison. Ces comptes sont appelés les comptes économiques, ou comptes d'exploitation.

Ce sont les suivants :

COMPTES ECONOMIQUES OU D'EXPLOITATION

I. — *Frais sur marchandises :*

1° Main-d'œuvre;
2° Matériel de magasin;
3° Frais de livraison;
4° Intérêts sur stock;
5° Pertes sur stock.

II. — *Frais de l'organisation extérieure :*

1° Frais de voyage;
2° Commissions;
3° Propagande;
4° Appointements des voyageurs;
5° Escomptes aux clients, etc.;
6° Pertes sur débiteurs;
7° Frais du service des ventes;
8° Intérêts sur créances.

Compte ventes :

Bénéfice brut sur rayon A
» » » » B
» » » » C
» » » » D
» » » » E
» » » » F
» » » » G

III. — *Frais de l'organisation intérieure :*

1° Loyer;
2° Frais de bureau;
3° Appointements;
4° Amortissements;
5° Assurances;
6° Frais d'entretien de la maison;
7° Frais de poste;
8° Contributions, etc.

Il n'y a donc au fond que deux séries de comptes : les comptes statistiques et les comptes d'exploitation.

La comptabilité, très analytique pendant l'exercice, devient synthétique à la fin de l'année. Tous les comptes statistiques sont soldés par le compte bilan, et tous les comptes économiques par le compte profits et pertes.

Dans le cas de comptes mixtes, ceux-ci étant à la fois des comptes statistiques et des comptes d'exploitation, ils sont balancés à la fin de l'exercice aussi bien par le compte bilan que par le compte profits et pertes.

Les comptes d'exploitation et les comptes statistiques sont étroitement reliés ensemble de sorte que le solde du compte bilan doit nécessairement concorder avec le solde du compte profits et pertes, parce que chaque somme portée comme bénéfice dans un des comptes d'exploitation est portée en même temps dans un compte statistique où il constitue, soit une augmentation d'un actif, soit une diminution d'un passif. Pour les sommes portées comme pertes sur un des comptes économiques, l'inverse se produit. Elles ont pour résultat dans les comptes statistiques la diminution d'un actif ou l'augmentation d'un passif.

Le bénéfice qu'accuse le compte profits et pertes d'une façon abstraite se retrouve sous une forme concrète incorporé dans une ou plusieurs catégories de valeurs constituant l'actif de la maison. Le bénéfice se trouve donc établi d'une façon concordante de deux

manières à la fois : une fois par le simple relevé des faits contribuant à ce bénéfice (comptes économiques) et une autre fois en faisant le relevé des valeurs dans lesquelles le bénéfice se trouve incorporé d'une façon concrète. Pour plus de détails sur le rapport entre les deux séries de comptes, nous nous référons à notre chapitre sur le bilan.

106. **Le bilan intermédiaire.** — A l'inventaire permanent correspond le bilan intermédiaire. Les cartes d'inventaire permanent ne produisent tout leur effet que lorsque le résultat qu'elles donnent est utilisé par la comptabilité.

Cette dernière est obligée de procéder à la fin de chaque mois à l'établissement de la balance des comptes afin de s'assurer que les écritures sont correctes et que tous les reports ont été faits exactement. Si l'organisation de la maison est rationnelle, elle pourra fournir à la comptabilité le moyen de faire de cette balance des comptes un véritable bilan intermédiaire donnant la situation exacte de l'entreprise, ainsi que les résultats déjà obtenus. L'établissement de ce bilan n'occasionnera à la comptabilité, une fois que celle-ci aura les éléments nécessaires en main, aucun travail supplémentaire. Il lui suffira de disposer la balance des comptes de la façon voulue et de bien séparer les soldes des comptes statistiques de ceux des comptes d'exploitation. Dans le cours de notre travail, nous avons envisagé plusieurs mesures tendant à rendre possible l'établissement de bilans intermédiaires. Nous avons indiqué comme moyen d'y parvenir : la fixation du prix de vente par tarif, la séparation du compte *Marchandises* en un compte *Achats* et un compte *Ventes* ainsi que la tenue de cartes d'inventaire permanent. Examinons maintenant ces différents cas au point de vue de la comptabilité, mais prenons pour commencer l'exemple d'une maison dans laquelle aucune de ces mesures n'est prise; ces maisons forment encore la grande majorité.

Supposons que la maison a déjà réalisé un chiffre d'affaires de 1.800.000 francs et que le solde des comptes dans le grand-livre, que nous groupons comme nous l'avons indiqué ci-dessus, donnent la situation indiquée à la page 217.

Situation à fin Juin.

TITRES DES COMPTES	TOTAUX A FIN JUIN		SOLDES DES COMPTES STATISTIQUES		SOLDES DES COMPTES D'EXPLOITATION	
	Doit	Avoir	Doit	Avoir	Doit	Avoir
a) *Comptes statistiques.*						
1. Valeurs d'immobilisation	100.000		100.000			
2. — en circulation ..	2.000.000	1.650.000	350.000			
3. — de règlement ...	1.050.000	1.000.000	50.000			
4. — de réserves	25.000		25.000			
5. Capitaux de l'entreprise..		800.000		800.000		
6. — étrangers......	1.800.000	2.000.000		200.000		
b) *Comptes d'exploitation.*						
1. Compte marchandises ..	1.915.000	1.800.000			115.000	
2. Frais intérieurs sur marchandises	108.000				108.000	
3. Frais généraux intérieurs.	120.000				120.000	
4. — extérieurs	132.000				132.000	
TOTAL..............	7.250.000	7.250.000	525.000	1.000.000	475.000	
Solde des comptes statistiques			475.000			475.000
— — d'exploitation						
TOTAL..............	7.250.000	7.250.000	1.000.000	1.000.000	475.000	475.000

On remarquera d'abord dans ce tableau que le solde total de tous les comptes d'exploitation est de 475.000 francs et que le solde de tous les comptes statistiques s'élève à la même somme (1.000.000 — 525.000 = 475.000 francs). Nous avons placé le compte *Marchandises,* compte mixte, dans les comptes d'exploitation en supposant que ce compte a été débité des marchandises achetées au prix coûtant et crédité des marchandises vendues au prix de vente, comme on procède en général dans la pratique.

Le solde des comptes d'exploitation ainsi obtenu présente un intérêt tout particulier. Il indique très exactement la valeur que les marchandises en stock doivent avoir pour qu'il n'y ait ni bénéfice, ni perte. Si le stock a une valeur plus grande, la différence constitue le bénéfice net de la maison; si sa valeur est plus petite il y aura perte. Donc, même si l'organisation de la maison ne permet pas de déterminer le stock autrement que par estimation, il y aura toujours un intérêt très grand à connaître et à suivre le solde des comptes d'exploitation d'un mois à l'autre, du commencement jusqu'à la fin de l'exercice. Il revêtira un intérêt plus grand encore si, moyennant des calculs, on peut établir la valeur des marchandises en stock.

Ainsi, si la maison de notre exemple a réalisé son chiffre d'affaires de la façon suivante :

600.000 au tarif laissant 20 % brut
600.000 » 25 % »
600.000 » 30 % »

son bénéfice brut s'élèvera à 450.000 francs et la valeur, au prix coûtant, des marchandises vendues sera de 1.800.000 — 450.000 = 1.350.000 francs. Si le compte *Marchandises* qui présente un solde débiteur de 115.000 francs avait été crédité des marchandises vendues à leur prix coûtant, il présenterait la situation suivante :

COMPTE MARCHANDISES

	DOIT	AVOIR	
Achats	1.915.000	1.350.000	Ventes au prix coûtant
		565.000	Stock »
	1.915.000	1.915.000	

La valeur des marchandises en stock est donc de 565.000 francs. Si on défalque de cette somme le solde des comptes d'exploitation, soit 565.000 — 475.000, la différence de 90.000 francs pourra être considérée comme représentant le bénéfice net réalisé par la maison jusqu'à l'époque du bilan intermédiaire. Le montant des marchandises en stock ainsi établi n'offrira cependant pas la garantie d'exactitude voulue pour pouvoir être comptabilisé régulièrement.

Dans le cas, par contre, où on aura séparé le compte *Marchandises* en compte *Achats* et en compte *Ventes*, la balance des comptes ou le bilan intermédiaire se présentera de la façon indiquée à la page 216.

Le solde des comptes d'exploitation de 90.000 fr. est de nouveau conforme à celui des comptes statistiques, et il indique le montant exact des bénéfices réalisés jusqu'au moment du bilan intermédiaire.

C'est l'organisation, prévue dans notre chapitre sur le service du contrôle des marchandises en stock, qui permet à la fin de chaque mois d'établir de cette façon la balance des comptes.

Le stock y est soumis à un contrôle sévère et correspond toujours exactement au solde du compte *Achats* qui est débité des marchandises entrant, à leur prix coûtant, et crédité des marchandises sortant également à leur prix coûtant. Les frais intérieurs sur marchandises figurent donc nécessairement comme frais parmi les comptes économiques.

Dans une entreprise de détail on peut obtenir des résultats très utiles en procédant de la façon suivante : à l'arrivée des marchandises achetées, on en fixe immédiatement le prix de vente. Ce prix est marqué sur des étiquettes que l'on attache à la marchandise, et sur une feuille spéciale ou sur le dos de la facture du fournisseur on établit exactement le total des marchandises reçues et leur prix de vente. Ce total est porté ensuite au débit du compte *Ventes* et au crédit du compte *Achats*, tandis que le total de la facture du fournisseur est porté à son crédit et au débit du compte *Achats*. Les recettes provenant des ventes sont débitées chaque jour au compte *Caisse* et créditées au compte *Ventes*. Le solde de ce compte indique donc toujours la valeur des marchandises en magasin au prix de vente. Le solde du compte *Achats* donne par contre le montant des bénéfices réalisés sur les marchandises vendues, y compris celui qui est calculé sur les marchandises res-

Bilan intermédiaire à fin Juin.

TITRES DES COMPTES	TOTAUX A FIN JUIN		SOLDES DES COMPTES STATISTIQUES		SOLDES DES COMPTES D'EXPLOITATION	
	Doit	Avoir	Actif	Passif	Charges	Produits
a) *Comptes statistiques*						
1. Valeurs d'installation. . .	100.000		100.000			
2. — de rendement. . (compt. « achats »)	1.915.000	1.350.000	565.000			
3. — en circulation . .	2.000.000	1.650.000	350.000			
4. — de règlement. . .	1.050.000	1.000.000	50.000			
5. — de réserves	25.000		25.000			
6. Capitaux de l'entreprise.		800.000		800.000		
7. — étrangers	1.800.000	2.000.000		200.000		
b) *Comptes d'exploitation*						
1. Compte « Ventes »	1.350.000	1.800.000				450.000
2. Frais intérieurs sur marchandises	108.000				108.000	
3. Frais généraux intérieurs.	120.000				120.000	
4. — extérieurs.	132.000				132.000	
				90.000	90.000	
c) *Bénéfice net*						
TOTAL	8.600.000	8.600.000	1.090.000	1.090.000	450.000	450.000

tant encore en stock. Pour avoir la situation exacte à la fin du mois, il s'agit donc de séparer ces deux éléments et d'obtenir la valeur des marchandises en stock au prix coûtant. La chose est facile si la maison est divisée par rayons et si chaque rayon établit ses prix de vente sur la base d'un taux de bénéfice brut uniforme. Il suffira dans ce cas de défalquer ce taux du solde du compte *Ventes* pour obtenir la valeur des marchandises en stock au prix coûtant. En déduisant la différence entre prix coûtant et prix de vente des marchandises en stock du solde du compte *Achats*, on obtient d'autre part le bénéfice sur les marchandises vendues.

ACHATS

DOIT		AVOIR	
	frs.	frs.	
Fact. d. fournisseurs	190.000	285.000	Prix de vente des marchandises achetées.
Bénéfice total	95.000		
	285.000	285.000	
Bénéf. s. la march. en stock	35.000	95.000	Bénéfice total.
Bénéf. brut des march. vendues	60.000		
	95.000	95.000	

VENTES

DOIT		AVOIR	
	frs.	frs.	
Prix de vente des marchandises achetées.	285.000	180.000	recettes
		105.000	Solde (Valeur du stock au prix de vente).
	285.000	285.000	
Solde	105.000	35.000	33 1/3 % bénéf. brut s. stock.
		70.000	stock au prix coûtant.
	105.000	105.000	

Le bénéfice brut se montera donc à 60.000 francs et la valeur des marchandises en magasin ressortira à 70.000 francs au prix coûtant.

Dans le cas par contre où le taux de bénéfice brut varie non seulement d'un rayon à l'autre, mais d'un article à l'autre dans le même rayon, il sera nécessaire d'établir d'abord le taux moyen du bénéfice brut. On l'obtient exactement en faisant le décompte suivant :

DATES		TEXTE	ACHATS AU PRIX COUTANT	ACHATS AU PRIX DE VENTE	TAUX DE BÉNÉF.	JUSQU'AU
Janvier.	1	Inventaire	60.000	90.000	331/3 %	1er jan.
—	31	Factures des fournisseurs .	32.000	58.000		
—	31	Frais extérieurs sur marchandises et 2 % de pertes ...	4.000			
		Total.	96.000	148.000	35,13 %	31 jan.
Février.	28	Ventes du mois de janvier...	64.870	100.000		
		Solde	31.130	48.000		
		Factures des fournisseurs .	45.000	80.000		
		Frais extérieurs sur marchandises et 2 % de pertes ...	5.000			
		Total.	81.130	128.000	36,61 %	28 fév.

Pour établir la situation exacte des comptes *Achats* et *Ventes,* il faut dans ce cas faire usage à fin janvier du taux de bénéfice moyen de 35,13 % et à fin février de celui de 36,61 %. Il est à remarquer que ce taux doit tenir compte des pertes sur marchandises résultant des causes diverses que nous avons signalées

ailleurs. Dans l'exemple ci-dessus nous avons ajouté pour cette partie 2 % au prix coûtant.

Ce que nous avons dit dans le chapitre sur le bilan au sujet du fait que les charges ne sont pas comptabilisées au fur et à mesure qu'elles prennent naissance dans l'exploitation, s'applique avec plus de force encore au bilan intermédiaire. Les inconvénients qui en résultent pour l'établissement de ce bilan sont moins grands cependant dans le commerce que dans l'industrie. Il faut se rendre compte, d'autre part, si le bilan intermédiaire doit indiquer seulement les résultats définitivement acquis jusqu'au moment de l'établissement du bilan, ou s'il doit donner en même temps les résultats exacts de chaque période. Dans le premier cas on tiendra compte des charges non encore comptabilisées comme les amortissements, les intérêts, etc., mais on considérera comme incombant à la période clôturée les charges payées d'avance comme le loyer, prime d'assurance, escompte, etc., parce que ce sont des charges certaines. Dans le cas par contre où l'on veut avoir les résultats exacts de chaque période, pour faire des comparaisons, il ne faudra naturellement tenir compte, chaque fois, que des charges incombant effectivement à la période donnée. Si les charges, dont la comptabilisation chevauche ainsi d'une période sur l'autre, sont nombreuses, il est alors utile d'ouvrir à chaque mois un compte de ces charges. Ainsi, si l'on paye le 1er janvier le loyer d'avance, soit 12.000 francs pour 3 mois, on débitera dans le livre de caisse 4.000 francs directement au compte loyer; 4.000 francs au compte frais du mois de février; 4.000 francs au compte frais du mois de mars.

Au bilan intermédiaire, à fin janvier, les deux derniers comptes figureront à l'actif parmi les comptes débiteurs et les charges du mois de janvier ne comprendront que la première somme. A fin février le compte de frais de ce mois sera crédité des montants qui y auront été portés par le débit des comptes de frais respectifs (1).

(1) On peut aussi essayer de déterminer ces frais d'avance pour toute l'année et de leur ouvrir un compte « Frais prorata », qui sera débité au fur et à mesure des frais effectivement payés, et crédités, à la fin de chaque mois, d'un douzième de la somme totale.

107. **Les livres de la comptabilité.** — Les comptes sont la partie essentielle de la comptabilité. Ils servent à classer les sommes suivant la nature et les buts des objets et faits qu'elles représentent.

Les sommes ne peuvent cependant, en général, pas être portées directement dans les comptes. De nombreuses raisons s'y opposent; en France, même la loi exige la tenue d'un journal; mais également au point de vue technique, il serait peu rationnel d'inscrire directement dans chaque compte les chiffres se rapportant aux objets et faits qu'il s'agit de comptabiliser. Il est préférable de les réunir d'abord dans des livres fondamentaux où ils sont inscrits dans l'ordre chronologique, c'est-à-dire au fur et à mesure qu'ils sont signalés à la comptabilité. Les faits et objets à comptabiliser sont portés à la connaissance de la comptabilité moyennant des pièces comptables. Les pièces les plus importantes sont : les notes de débit indiquant les marchandises expédiées, les factures des fournisseurs, les notes de frais, la correspondance, les chèques, les lettres de change, les quittances, etc., auxquels les transactions de la maison donnent lieu. Chaque écriture faite sur les livres de comptabilité doit être basée sur une pièce qui en donne la justification, et cette pièce justificative doit être conservée dans les archives.

En inscrivant les chiffres d'abord dans un journal et en les reportant ensuite dans les comptes respectifs, comme on le fait dans la comptabilité italienne, il peut en résulter pour la comptabilité un travail considérable.

Ce travail peut être réduit dans une bonne mesure lorsqu'on dispose les livres de la façon voulue. Le fonctionnement efficace et économique du service de la comptabilité dépend en très grande partie du jeu des livres et de la façon dont ils sont disposés et combinés. Leurs dispositions et combinaisons doivent permettre de réaliser les principes suivants :

1° Il ne doit jamais être nécessaire d'inscrire une écriture plus d'une fois en détail; 2° l'inscription dans les comptes généraux doit être faite simultanément avec l'inscription chronologique; 3° la situation générale de la maison dans ses grandes lignes doit pouvoir être obtenue instantanément et directement d'après les

livres fondamentaux; 4° le fonctionnement des livres doit être rendu aussi simple que les circonstances le permettent.

On peut satisfaire à ces différents desiderata en combinant le système des journaux multiples avec le système des journaux à colonnes et en groupant les comptes dans les différents journaux suivant leur rôle dans le système des comptes, et suivant le but économique des objets et faits qu'ils représentent.

Dans une entreprise commerciale organisée suivant les principes développés dans ce travail, les livres suivants sont indispensables :

1° Journal d'entrée des marchandises;
2° Journal de sortie des marchandises;
3° Journal de règlements;
4° Journal des frais d'exploitation;
5° Comptes courants des clients;
6° Comptes courants des fournisseurs;
7° Grand-livre des comptes généraux.

108. **Journal d'entrée des marchandises.** — Les fonctions de ce livre se trouvent indiquées dans le chapitre sur le service du contrôle des marchandises. Tout ce qui doit être porté au débit du compte *Achats* doit s'inscrire dans ce livre. Une colonne spéciale y est prévue pour les retours. Les inscriptions qui sont faites dans ce livre doivent concorder avec les inscriptions à l'entrée des cartes d'inventaire permanent, et leur total doit être d'accord avec le Doit du compte *Achats* dans le grand-livre. A la fin du mois, la somme de la colonne des totaux est portée directement au Doit du compte *Achats* et à l'Avoir du compte *Fournisseurs*. Beaucoup de maisons ont supprimé la tenue des comptes individuels des fournisseurs et à la place du compte *Fournisseurs* on ouvre un compte *Marchandises à payer*, qui est crédité par le compte *Achats* du montant des factures entrant et débité au fur et à mesure du paiement des factures. Son solde indique donc toujours le montant dû. Ce système se recommande dans les maisons où les factures entrant sont très nombreuses et où l'on en fait le règlement régulièrement à la fin du mois suivant. Les factures non payées sont classées par fournisseur

et les factures du même fournisseur d'un mois sont réglées ensemble et portées en une seule somme au débit du compte *Marchandises à payer.*

109. **Le journal de sortie des marchandises.** — Nous avons déjà indiqué aussi le fonctionnement de ce livre dans le chapitre sur le service du contrôle des marchandises. Il sert à recevoir l'inscription de toutes les notes de débit dont le total est réparti par rayon. Le livre contient aussi des colonnes pour les différents débouchés. Si ces débouchés sont nombreux, il y a lieu d'installer des journaux multiples.

Comme les notes de débit contiennent aussi le montant au prix coûtant des marchandises expédiées, il est nécessaire d'avoir pour chaque rayon des colonnes doubles, dont l'une doit recevoir le montant au prix de vente et l'autre le montant au prix coûtant.

A la fin du mois, le total du livre au prix de vente est porté à l'Avoir du compte *Ventes* et au Doit du compte *Clients,* et le total au prix coûtant est porté à l'Avoir du compte *Achats* et au Doit du compte *Ventes.*

Il n'y a pas lieu d'ouvrir dans le grand-livre un compte *Achats* et *Ventes* à chaque rayon. On peut reporter dans les journaux d'achats et de ventes à la fin du mois les totaux d'un mois sur l'autre, de sorte que ces deux journaux indiquent toujours la situation exacte de chaque rayon, aussi bien pour ce qui concerne le total des achats et des ventes que pour ce qui concerne les marchandises en stock et le bénéfice brut déjà réalisé. S'il y a plusieurs journaux de sortie, on portera à la fin du mois sur un seul les totaux des autres, afin d'avoir la situation présente toujours dans le même livre.

110. **Le journal de règlements.** — Ce journal contiendra des colonnes avec Doit et Avoir pour les comptes suivants : caisse, chèques postaux, banque A, banque B, banque C, effets, clients, fournisseurs, divers.

Tous ces comptes sont continuellement en relation les uns avec les autres. Pour les comptes caisse, chèques postaux, banque et

effets, on peut insérer encore une colonne spéciale dans laquelle on inscrira à la fin de la journée le solde exact du compte. Ceci permettra de se rendre chaque jour exactement compte de l'importance des valeurs de règlements disponibles. Si la division du travail l'exige, plusieurs de ces journaux peuvent être en fonction en même temps l'un à la caisse, un autre au service des chèques postaux, et un autre au service des banques.

111. **Le journal des frais d'exploitation.** — Tous les frais d'exploitation, à l'exception des frais extérieurs sur marchandises, seront comptabilisés dans ce journal. Celui-ci contient une colonne pour chacune des différentes catégories de frais rentrant dans les trois groupes : 1° frais intérieurs sur marchandises; 2° frais généraux intérieurs; 3° frais généraux extérieurs. Si le nombre des rayons n'est pas trop grand, on peut prévoir en même temps une colonne pour chaque rayon, ce qui permettra de répartir les frais au fur et à mesure par rayon. Les frais qui seront à répartir d'après une base spéciale : chiffre d'affaires, espace occupé par les rayons, etc., seront portés dans des colonnes respectives et répartis en bloc à la fin du mois. La répartition des frais par débouchés devra être faite en dehors de ce livre.

Ce livre indiquera continuellement le montant exact des frais de la maison; et comme les journaux d'entrée et de sortie des marchandises indiquent la situation des comptes *Achats* et *Ventes*, on pourra à l'aide de ces journaux établir la situation des comptes économiques et le rendement de chaque rayon.

Il faut remarquer que des écritures se présenteront touchant des comptes qui se trouvent dans deux journaux différents (caisse et frais de voyage par exemple). Pour ces cas, il y a lieu de prévoir dans chaque journal une colonne de raccordement dans laquelle on portera les montants concernant les comptes d'un autre journal. A la fin du mois, les totaux de ces colonnes ne seront pas reportés dans le grand-livre.

112. **Le grand-livre.** — On ne reportera dans le grand-livre que les totaux mensuels de chaque journal.

On pourra aussi réserver une partie de ce livre aux bilans intermédiaires mensuels établis de la façon prévue. Ce sera dans ce cas un livre de situation très complet.

Le cadre de notre travail ne nous permet pas d'entrer davantage dans la technique de la comptabilité.

XV

La Statistique.

113. **Définition et utilité.** — La statistique, dit Fernand Faure dans son excellent petit volume sur les éléments de statistique, est le dénombrement méthodique des faits, des individus et des choses qui peuvent être comptées, et la coordination des chiffres obtenus.

Cette définition de la statistique publique peut très bien s'appliquer aussi à la statistique des entreprises privées.

La statistique procède, en effet, à la constatation des objets et des faits en faisant le relevé des chiffres qui les représentent. Elle groupe et coordonne ensuite ces chiffres d'après une méthode logique, en vue de faire des comparaisons utiles et d'établir autant que possible, entre les faits, les relations de cause à effet.

En d'autres termes, la statistique indique l'état et la marche de l'entreprise dans toutes ses différentes parties, elle fait ressortir pour chacune de ces parties les variations au courant d'un exercice à l'autre, et elle cherche à établir dans certains cas les causes de ces variations. D'autre part, en nous renseignant d'une façon précise sur l'état, l'importance et les variations des objets et des faits dans le passé et dans le présent, elle permet de prévoir, dans une certaine mesure, ce qu'ils seront dans l'avenir. Elle arrive ainsi dans une grande entreprise à tracer la ligne de conduite à la direction pour les dispositions à prendre, ce qui lui confère sa grande utilité pratique. La statistique systématiquement entreprise arrive à fournir tous les renseignements désirables et utiles sur l'ensemble de l'entreprise, ainsi que sur chacune de ses parties et sur chacun de ses organes. C'est un instrument de contrôle de tout premier ordre.

114. **Ses rapports avec la comptabilité, le contrôle automatique et l'organisation en général.** — Il y a peu d'années, la comptabilité et le bilan constituaient encore la seule source où il était possible de puiser systématiquement des renseignements sur la marche, la composition et les résultats de l'entreprise. Il en est ainsi aujourd'hui encore dans un très grand nombre de maisons.

C'est d'abord dans les grandes banques que l'on paraît avoir eu conscience de l'insuffisance de la comptabilité comme instrument de contrôle et comme source de renseignements. C'est dans ces institutions qu'on a commencé à compléter la comptabilité par un service de statistique plus ou moins systématique.

La comptabilité, ainsi que nous l'avons déjà fait ressortir, ne s'occupe que des choses et des faits qui ont une influence directe sur l'état des éléments de l'actif et du passif, ainsi que sur le rendement de l'entreprise. Elle ne s'occupe même très souvent de ces choses et de ces faits qu'en tant qu'ils forment l'objet des relations de la maison avec l'extérieur.

Les relations d'une partie de la maison avec une autre partie ne sont prises en considération par la comptabilité que dans les entreprises où on lui impose la tâche de fournir des renseignements sur le rendement de chacune des différentes parties de l'entreprise. Ces parties peuvent s'appeler : rayons, succursales, exploitations ou catégories de marchandises, sans qu'il y ait une organisation de rayons.

Il arrive cependant assez souvent que cette tâche ne soit déjà plus confiée à la comptabilité, mais au service de statistique. Dans ce cas le service de statistique est facultatif. Il est indispensable, par contre, lorsqu'il s'agit de relever et de grouper les chiffres relatifs à des objets et à des faits que la comptabilité ne peut pas admettre dans son système de comptes, et aussi lorsqu'il est utile de faire des classifications et des analyses dont la comptabilité, par suite de sa forme rigide, ne peut se charger.

Il en est ainsi lorsque les mêmes chiffres présentant un intérêt spécial à différents points de vue demandent à être classés de plusieurs manières, c'est-à-dire sur des bases différentes. Ainsi, les frais d'exploitation doivent être classés par leur nature, par rayon,

par débouchés, et, si possible, par service. Le chiffre d'affaires, de son côté, doit être connu par rayon et par débouché. La comptabilité proprement dite ne peut pas faire ces répartitions différentes; elle ne peut faire la classification des chiffres que sur une seule base. Pour une classification multiple, l'intervention de la statistique est nécessaire.

D'autre part, théoriquement, la comptabilité peut ouvrir dans les livres un nombre de comptes illimité. Pratiquement ce nombre est limité d'une façon assez étroite. Si les comptes statistiques ou économiques sont trop nombreux, leur maniement devient difficile et la clarté de la comptabilité en souffre. L'analyse des objets et des faits représentés par les chiffres ne peut donc pas être poussée par la comptabilité au point nécessaire pour donner des renseignements sur tous les éléments particuliers de la situation et du rendement de la maison. Sous ce rapport encore la statistique doit compléter la comptabilité.

Elle doit la compléter aussi pour ce qui concerne la comparaison des chiffres. Pour pouvoir se rendre compte de la marche de la maison, il est utile de comparer les chiffres se rapportant à une catégorie de faits d'une période avec ceux d'une autre période pouvant être de : un jour, une semaine, un mois, un trimestre, voire une année. Il est indispensable aussi de comparer les chiffres d'une catégorie de faits avec ceux d'une autre catégorie qui se trouve avec la première dans un rapport de causalité. Ces comparaisons permettent de mesurer l'effort fait, d'après l'effet obtenu. C'est le cas lorsqu'on compare les frais occasionnés par un voyageur avec le total des affaires qu'il a traitées. Ces comparaisons ne font pas partie des fonctions propres de la comptabilité.

A ces trois cas, où la statistique doit compléter la comptabilité, il faut en ajouter un quatrième. Chaque jour, dans la maison, se produisent un grand nombre de faits dont la comptabilité, ainsi que nous l'avons dit plus haut, ne tient aucun compte. Il suffit de citer les commandes entrant et restant à exécuter, les achats faits et non encore liquidés, le mouvement des prix, la durée du stock des différents articles, etc. Tous ces faits, dont il est utile de connaître l'importance et les variations, ne peuvent

être suivis que par la statistique complétant la comptabilité.

Elle complète aussi le contrôle automatique d'une façon très utile. Ce dernier fait la vérification des faits, au fur et à mesure qu'ils se présentent. La statistique, par contre, s'attache à chaque partie et à chaque fait de la maison, et suit leurs variations d'une période à une autre. Elle groupe et additionne les chiffres représentant ces faits afin d'en avoir le résultat périodique, ce qui permet beaucoup mieux de se rendre un compte exact de leur importance absolue et relative. Un vendeur peut faire de bonnes affaires pendant une semaine ou un mois; mais ce qui est surtout intéressant, c'est de savoir comment il a travaillé en six mois ou en un an. Il en est de même des frais d'un rayon. Ce n'est qu'en connaissant le montant pour toute une période et par rapport au chiffre d'affaires traitées, et aussi en comparaison de celui d'un autre rayon, que l'on est à même de se faire une idée exacte de la façon de travailler de ce rayon. La statistique fournit donc des comptes rendus périodiques et comparatifs sur tous les faits importants se produisant dans la maison. La statistique exerce également une importance considérable sur l'organisation générale de la maison. Ce que nous avons dit des rapports de la comptabilité avec l'organisation s'applique aussi à ceux de la statistique avec cette dernière. Une bonne organisation intérieure et extérieure de l'entreprise n'est possible que là où fonctionne une statistique systématique. Elle seule est à même de fournir à la direction, sur toutes les parties de la maison, les indications nécessaires lui permettant de prendre en connaissance de cause les meilleures dispositions pour porter au plus haut degré possible l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

D'ailleurs, l'existence seule d'une statistique fonctionnant méthodiquement garantit déjà une bonne organisation. Ce n'est que dans les maisons bien organisées qu'il est possible d'obtenir avec la régularité voulue les données nécessaires dont la statistique a besoin. Il y a donc rapport entre statistique et organisation; l'une facilite l'autre.

Au sujet des rapports de la statistique avec l'organisation, il y a lieu de prendre en considération que la statistique, afin de pouvoir

faire utilement la comparaison des chiffres d'une période à une autre, a besoin d'une certaine stabilité de l'organisation. Il en résulte que dans le plan d'organisation général de la maison on doit tenir compte aussi des besoins de la statistique; il faut, en outre, que ce plan soit établi de la façon la plus soigneuse et qu'il tienne compte du développement probable de l'entreprise.

D'après ce que nous venons de dire dans ce chapitre, la statistique d'une entreprise privée a pour objet :

1° Les chiffres fournis par la comptabilité.

a) En les prenant tels quels pour en faire des comparaisons.

b) En les décomposant autant que possible dans les différents éléments dont ils se composent afin de connaître l'importance et les variations de chacun de ces éléments.

c) En les classant de différentes manières afin de pouvoir établir soit le rendement, soit les frais des différentes parties de la maison.

2° Les chiffres représentant dans l'intérieur de la maison des faits et des objets dont la comptabilité ne s'occupe pas.

3° Les chiffres représentant à l'extérieur de la maison des faits qui ont pour elle un grand intérêt.

Il peut être intéressant, par exemple, pour une maison de connaître l'importation et l'exportation des différents pays dans les marchandises dont elle s'occupe, afin de pouvoir établir la part qu'elle prend dans le commerce de ces pays.

4° Elle doit tirer de tous ces chiffres les comparaisons utiles afin d'en faire ressortir les variations d'une période à l'autre d'une même catégorie de faits, ou celles des rapports entre deux catégories différentes de faits entre lesquels il y a un rapport quelconque ou des relations de cause à effet.

Pris ensemble, un contrôle automatique, une comptabilité de précision, un service statistique méthodique, constituent un instrument de contrôle qui peut faire d'une entreprise commerciale un mécanisme fonctionnant avec une précision presque absolue. Pour une grande entreprise, il peut constituer à la longue le facteur de succès le plus important.

115. **La technique de la statistique.** — Ainsi que le dit Fernand Faure, on peut distinguer quatre séries d'opérations successives dans l'établissement de la statistique, à savoir :

1° Les opérations préparatoires;

2° Les opérations de la constatation des faits et objets qui sont la matière de la statistique;

3° Les opérations du dépouillement des bulletins, des fiches, carnets ou registres à l'aide desquels les faits ont été constatés;

4° Les opérations par lesquelles on exprime et on présente les résultats du dépouillement.

Dans les entreprises privées le service de la statistique ne s'occupe directement que des deux dernières opérations. La constatation des faits, notamment, est faite dans les rayons et dans les différents services, et dans les buts les plus divers.

116. — **Les opérations préparatoires,** — Les opérations préparatoires consistent tout d'abord à établir le plan du fonctionnement de la statistique. Pour que la statistique rende les services voulus, il faut qu'elle soit faite méthodiquement. Il s'agit de déterminer les objets et les faits qui doivent constituer la matière de la statistique. Tous les objets et tous les faits n'ont pas la même importance, et il est nécessaire d'en faire un choix judicieux. Plus la statistique sera développée dans une maison, plus les faits dont elle s'occupera seront nombreux. Il faut s'occuper d'abord des plus importants.

117. **La constatation des faits.** — La statistique officielle prend son matériel très souvent dans les registres les plus divers tenus par les autorités publiques dans un tout autre but que celui de la statistique. La statistique privée procède de la même manière. Les faits et objets dont elle veut s'occuper sont notés au fur et à mesure qu'ils se présentent dans les fiches, carnets, cartes et registres tenus dans les rayons et dans les services. On ne fait pas d'observations ou de constatations spéciales pour la statistique. Elle travaille d'après les matières que la liquidation des affaires de la maison lui fournit. Les livres de la comptabilité contiennent le matériel le

plus important et le plus volumineux; mais le journal des commandes, les cartes des clients et de l'inventaire permanent, ainsi que les carnets d'achats et le service du matériel de magasin et de bureau, les rapports des voyageurs et les cartes de travail, s'il y en a, contiennent également un matériel intéressant.

Il sera nécessaire de tenir compte des besoins de la statistique dans la disposition des livres, registres et cartes, afin de faciliter le comptage dans la mesure du possible. Ce comptage doit être complet; il doit porter sur tous les faits dont on veut s'occuper. Il est hors de doute que, par suite du fait que la statistique veut être renseignée d'une façon continue sur tout ce qui se passe dans la maison, elle apporte dans le fonctionnement de cette dernière une grande précision et une grande uniformité.

118. **Le dépouillement.** — Cette opération consiste à réunir les chiffres dispersés dans les registres divers et d'en faire la classification. C'est un travail extrêmement important. L'exactitude et l'utilité de tout le travail statistique en dépendent. Les principes d'après lesquels la classification doit être faite sont préalablement l'objet d'un examen approfondi. On doit surtout avoir en vue les rapports de causalité entre les différentes catégories de faits. C'est l'essentiel au point de vue de l'organisation. Il est indispensable que la personne qui fait cette classification ait un esprit logique et connaisse à fond le fonctionnement de la maison, sinon des erreurs peuvent se produire qui enlèvent aux chiffres obtenus toute leur utilité.

119. **La présentation.** — Les résultats obtenus par le dépouillement doivent être présentés de la façon la plus claire possible. Il est utile que cette présentation soit faite de manière à faire ressortir, au premier coup d'œil, l'importance absolue et relative des faits présentés, leurs variations et, autant que possible, l'influence des variations d'une série de faits sur celles d'une autre série en rapport de causalité avec elle. La présentation peut être faite sous la forme de tableaux de chiffres, soit sous celle de graphiques. Une disposition habile et logique des tableaux

augmente la valeur de la statistique. Les tableaux peuvent être faits :

1° Pour une seule catégorie de faits afin d'en faire la comparaison pour une série de périodes (les ventes par mois, pour plusieurs années) ;

2° Pour plusieurs catégories de faits du même ordre (les ventes des différents rayons);

3° Pour subdiviser un ensemble de faits dans ses éléments (les frais d'un rayon en appointements, intérêts, loyer, etc.);

4° Pour comparer deux catégories de faits entre lesquels il y a rapport de causalité (frais et ventes dans un débouché).

120. **Les chiffres relatifs.** — Afin de faciliter la comparaison des données statistiques et de mieux en faire ressortir l'importance relative et les rapports entre elles, on traduit les chiffres absolus en chiffres relatifs. Ainsi, par exemple, pour pouvoir comparer le rendement d'un voyageur avec celui d'un autre, on procède à l'établissement du coefficient des frais de chacun par rapport à leur chiffre d'affaires. Si nous avons pour l'un de ces deux voyageurs :

4.800	francs	d'appointements ..	sur un chiffre d'affaires de 120.000 francs.
6.000	»	de frais de voyage.	
2 %,	»	de commission....	
2.000	»	frais d'échantillons.	

et pour l'autre :

3.600	francs	d'appointements ..	sur un chiffre d'affaires de 90.000 francs.
5.400	»	frais de voyage...	
1 %,	»	de commission ...	
1.500	»	frais d'échantillons	

Ceci donnera pour le premier voyageur un coefficient de frais de 12,66 %, et pour le deuxième, de 12,77 %.

Ces deux coefficients permettent beaucoup mieux que les chiffres absolus des frais de se rendre compte du coût relatif de ces deux

voyageurs. Le coefficient est dans la statistique privée une donnée très importante. Fernand Faure dit que c'est le rapport numérique qui existe entre le phénomène que l'on désire comparer (dans notre exemple, les frais) et un autre phénomène auquel il est plus ou moins étroitement lié (le chiffre d'affaires). Ce rapport numérique est le quotient d'une division dans laquelle les chiffres absolus (frais), qu'il s'agit de comparer, jouent le rôle de dividende.

Les coefficients les plus importants sont ceux dont on a besoin pour établir les prix de revient et les prix de vente.

Une autre donnée statistique très importante est la moyenne arithmétique. « C'est la somme de plusieurs quantités de même nature, divisée par leur nombre. » (Faure.) Par exemple, le stock moyen est la somme des stocks existant à la fin de chaque mois, pendant un exercice divisée par 12. Souvent, il est établi simplement en additionnant le stock existant au commencement de l'année avec celui de la fin de l'année et en divisant le total par 2. Les deux résultats peuvent être fort différents; il y a donc lieu d'être prudent à l'égard des moyennes. Leur valeur dépend de la façon dont elles sont obtenues; si elles sont tirées d'un trop petit nombre de chiffres, leur valeur est nulle. Par exemple, le stock moyen établi d'après le stock du début et de la fin de l'exercice ne tient aucun compte des stocks qui ont existé, des 298 autres jours ouvrables de l'année. En se basant sur les stocks existant à la fin de chaque mois, on obtient une moyenne bien plus exacte. Dans ce cas particulier, la moyenne a non seulement plus de valeur parce qu'elle repose sur des constatations plus nombreuses, mais aussi parce que les époques auxquelles les constatations sont faites, sont des époques particulièrement importantes dans l'existence d'une entreprise commerciale. Tout ce qui se produit dans le courant du mois se liquide en grande partie à la fin du mois. La situation de la maison à la fin du mois est donc plus intéressante que celle que l'on peut constater un autre jour dans le courant du mois.

La moyenne ne doit pas seulement être extraite d'un nombre de chiffres aussi grand que possible, mais il faut aussi que ces chiffres ne soient pas trop distants les uns des autres et qu'ils ne

s'appliquent pas à des objets ou à des faits de nature différente.

Par exemple, la moyenne des salaires obtenue en divisant le total des salaires qu'une maison paie par le nombre des employés serait une moyenne sans valeur, pour la bonne raison que les salaires diffèrent trop et se rapportent à des catégories d'employés très différentes.

La moyenne est, en tous les cas, un chiffre abstrait qui peut très bien ne s'appliquer à aucun des nombreux cas concrets dont il est extrait. Elle nivelle tout et ne tient aucun compte des extrêmes. La durée moyenne du stock, par exemple, est tout à fait hypothétique. Elle peut même ne pas représenter la durée comportant les durées du stock effectif du plus grand nombre d'articles. Les durées les plus nombreuses peuvent être localisées aux deux extrémités. Il peut y avoir un grand nombre d'articles qui ne restent que quelques jours en magasin et un grand nombre, par contre, qui y restent près de six mois, et ceci peut donner une moyenne de trois mois. Il faudrait, dans ce cas, séparer les marchandises et établir séparément la durée moyenne du stock de celles qui, d'habitude, restent longtemps en stock, et aussi de celles qui ne font qu'y passer. En établissant la moyenne de la durée du stock par la nature des articles, c'est-à-dire par rayon, on a la chance d'être bien plus près de la réalité.

Un grand nombre de coefficients sont aussi des moyennes. Par exemple, le coefficient du bénéfice brut établi à la fin de l'année est un coefficient moyen.

Nous avons donc trois données statistiques différentes :

1° Le chiffre absolu;

2° Le coefficient;

3° La moyenne.

Dans la statistique privée il n'y a guère lieu de faire usage d'autres données.

Les graphiques ne peuvent être établis que d'après les tableaux de chiffres. Ils peuvent prendre la forme de diagrammes ou de cartogrammes. Les graphiques très employés dans la statistique publique pour la divulgation des résultats n'ont pour la statistique privée qu'une valeur restreinte, excepté peut-être dans les très

grandes entreprises. En général, on se contente de tableaux contenant dans une colonne les chiffres absolus et dans une autre les chiffres relatifs correspondants.

121. **L'objet de la statistique.** — Les objets et les faits formant la matière de la statistique d'une entreprise commerciale peuvent au point de vue de la technique être divisés en deux catégories, savoir :

1° Les objets et les faits qui se trouvent enregistrés par la comptabilité.

2° Les objets et les faits intérieurs et extérieurs qui ne rentrent pas dans le domaine de la comptabilité.

Ces faits n'ont pas tous la même importance. Il s'agit d'en faire un choix judicieux. Ce qui s'applique aux autres services de la maison s'applique aussi au service de la statistique. Son travail doit être fait dans les limites économiques et contribuer au fonctionnement rationnel de la maison. Il n'y a pas de place pour des statistiques ne servant qu'à satisfaire la curiosité. Le coût de la statistique fait partie du prix de revient général des marchandises de la maison. Il faut qu'elle arrive à diminuer ce prix et non à l'augmenter.

Les deux bases fondamentales de l'organisation rationnelle sont : 1° la stabilité; 2° le rendement. La statistique peut être divisée en deux parties correspondantes, dont l'une s'occupe principalement des objets et des faits influençant directement ou indirectement la stabilité, et l'autre des faits ayant un rapport direct ou indirect avec le rendement. Les faits qui ne peuvent pas être mis en lumière sous l'un ou l'autre de ces deux points de vue n'ont pas d'intérêt pour la statistique privée.

122. **La statistique de la stabilité** (ou statistique des éléments du bilan de situation). — Elle a pour but de faire ressortir d'une façon très claire, d'abord la manière dont est composée exactement l'entreprise dans sa partie active comme dans sa partie passive, en général, ensuite comment chacune de ces parties est composée en particulier.

a) *L'actif* se compose des cinq sortes différentes de valeurs que

nous avons indiquées à plusieurs reprises et dont chacune a un rôle économique spécial. Pour bien faire ressortir la proportion exacte de chacune de ces valeurs, on en établit le coefficient par rapport au total de l'actif. Ce coefficient est établi chaque mois; il permet mieux que les chiffres absolus de suivre les variations qui se produisent dans la composition de tout l'actif de la maison. Si l'un des coefficients devient trop grand, il est possible de prendre les mesures nécessaires à temps et en connaissance de cause.

b) *Pour le passif* on peut procéder de la même façon. On établit le coefficient du capital de l'entreprise et celui des capitaux étrangers, ce qui fait ressortir l'importance du premier par rapport aux autres. Il est intéressant de comparer le coefficient des valeurs de règlement avec celui des capitaux exigibles à courte échéance. Les coefficients des capitaux sont nécessairement établis d'après le même total que les coefficients des valeurs, l'actif étant égal au passif, ce qui rend facilement comparables les deux coefficients qui pour la liquidité ont une grande importance. Seulement le coefficient des capitaux exigibles à court terme représente les sommes dues à des échéances plus ou moins rapprochées, tandis que le coefficient des valeurs de règlement indique les sommes disponibles. Il est donc utile, pour mieux se rendre compte de la liquidité de l'entreprise, de classer les exigibilités par échéances, ainsi que, du reste aussi, les valeurs en circulation.

c) *La composition des valeurs de rendement* a une très grande importance. Il y a lieu d'établir le coefficient du stock de chaque rayon par rapport au stock tout entier. Ceci permettra de se rendre compte de l'importance du stock des différents rayons en comparaison les uns des autres. Seulement cette comparaison ne signifie encore pas grand'chose. Pour pouvoir en tirer une conclusion pratique, il faut avoir à côté des tableaux de ces coefficients le tableau des coefficients de ventes des différents rayons. C'est seulement en les comparant tous deux qu'il est possible de juger si le stock qu'accusent ses coefficients, pour chaque rayon, sont justifiés ou non. C'est sur la base de ces deux tableaux que pourra être fixé d'une façon rationnelle le crédit d'achat de chaque rayon pour le mois suivant. La courbe du stock d'un rayon doit nécessairement

suivre celle de ses ventes. C'est le seul principe d'après lequel les capitaux disponibles peuvent être répartis d'une façon rationnelle parmi les différents rayons.

d) *Les valeurs en circulation* sont placées dans les différents débouchés. Il faut connaître le coefficient de chaque débouché par rapport au total des valeurs en circulation. Mais il faut également avoir, à côté, le tableau des coefficients des ventes faites dans chaque débouché et calculé sur le total des ventes du mois. Si le coefficient des créances dans un débouché prend des proportions plus grandes sans qu'il y ait une augmentation correspondante des ventes, cela signifiera que les clients paient mal dans ce débouché; et si l'on se trouve à la limite des capitaux, il y aura lieu de restreindre les affaires dans ce débouché, et de porter les efforts sur une vente plus favorable à ce point de vue, ou d'augmenter le prix pour le dit débouché. Si les capitaux sont abondants, cette mesure ne s'impose pas.

Sur les tableaux de présentation il sera utile de laisser à côté des coefficients les chiffres absolus, ce qui leur donnera plus de clarté. Si l'on dispose du temps nécessaire, on pourra construire des diagrammes en général encore plus clairs. A. Liesse dit que l'irrégularité des courbes frappe le sentiment de symétrie de l'homme, ce qui fait que les courbes parlent un langage encore plus clair que les chiffres.

123. **La statistique de rendement.** — La statistique de rendement se divise d'après les quatre facteurs collectifs de rendement que nous connaissons :

1° La productivité;
2° Les frais d'exploitation;
3° Le prix de revient;
4° Le prix de vente.

1° *La productivité* dépend de :

a) L'organisation intérieure;
b) L'organisation extérieure.

Cette dernière organisation constitue pour la statistique un champ d'action à la fois très étendu et très important. Les ventes

se trouvent déjà groupées par débouchés et par rayons dans les livres de débits.

La construction d'un tableau des ventes :

a) Par rayons;

b) Par débouchés;

c) De chaque rayon par débouchés,

ne présente donc pas de grandes difficultés. L'établissement des coefficients est également très intéressant dans tous ces trois cas. La variation des chiffres de ces tableaux démontrera à la direction la valeur de l'organisation extérieure dans les différents débouchés. S'il y a des reculs notables, un examen très approfondi de la partie de l'organisation en cause s'imposera et pourra dans certains cas avoir pour résultat un changement de voyageur, de représentant ou de directeur d'une succursale.

Il est utile de pousser la statistique des ventes encore plus à fond. L'établissement du chiffre des ventes dans les villes et les régions les plus importantes des différents débouchés est extrêmement utile à connaître, ainsi que le chiffre d'affaires fait avec les principaux clients en particulier. Les comptes, ainsi que les cartes établies pour chaque client dans le service des ventes, contiennent les indications nécessaires, mais les tableaux comparatifs établis pour des périodes régulières seront pour la direction une source très précieuse de renseignements.

Il y a aussi lieu de connaître le nombre des nouveaux clients que la maison acquiert chaque année.

Qu'une maison gagne de nouveaux clients, c'est très bien, mais à la condition qu'elle sache conserver en même temps les anciens et développer les affaires avec eux. Il faut donc séparer pour chaque débouché le chiffre d'affaires fait avec les anciens clients de celui fait avec les nouveaux. Ceci indiquera si l'augmentation des ventes est due aux affaires faites avec les nouveaux clients ou au développement des affaires avec les anciens. Pour les maisons vendant des articles susceptibles d'engager des relations régulières avec les clients, cette distinction est de la plus haute importance. C'est une question vitale pour la stabilité du rendement de la maison. Une fois que la maison a acquis un client, il faut qu'elle puisse le

conserver. Si elle n'y arrive pas dans une très grande mesure, c'est qu'il y a dans l'organisation des défauts qu'il faut trouver et auxquels il faut remédier.

Si la maison fait de la réclame dans les journaux, il faut une statistique très sévère par journal, afin que la maison puisse arriver à connaître exactement l'effet des annonces parues dans les différents journaux. La chose est assez facile quand on indique dans les annonces un rayon ou un service spécial auxquels les commandes doivent être adressées.

Les maisons qui font des affaires par correspondance établissent le chiffre d'affaires qu'elles peuvent réaliser en moyenne sur un nombre donné de circulaires dans une région ou dans une certaine catégorie de clients.

Elles arrivent ainsi à fixer le coefficient des frais de publicité, ce qui est d'une grande importance pour les maisons de ce genre.

2° *La statistique des frais d'exploitation* est, avec celle de la productivité, la partie la plus importante de la statistique d'une entreprise commerciale. Il faut autant que possible analyser les frais. C'est le seul moyen qui permette de voir où des économies sont possibles. Le coefficient de chaque catégorie de frais doit être établi aussi bien par rapport au total des frais que par rapport au chiffre d'affaires. Chacune des différentes catégories de frais doit être subdivisée ensuite par rayon et par débouché, et pour chaque rayon et chaque débouché on établira de nouveau les coefficients par rapport au total de leurs frais et de leurs affaires. Cela permettra de faire des comparaisons de la plus haute utilité.

3° *La statistique du prix de revient* portera sur les différents éléments du prix de revient spécial et général, et la statistique du prix de vente indiquera, par exemple, comment les différents tarifs ont été appliqués dans les différents rayons et débouchés.

Une statistique des commandes reçues sera également très utile. Elle indiquera à n'importe quel moment le *degré d'occupation* de la maison et permettra de faire des comparaisons très utiles.

Les frais qu'occasionnent les différents services peuvent aussi former un objet intéressant de la statistique, ainsi que le travail des employés, si on a soin d'introduire des cartes de travail destinées

à recevoir tous les jours l'indication du travail fait par chaque employé.

En somme, on peut dire qu'un service de statistique fonctionnant systématiquement peut arriver à mettre en lumière tous les objets et tous les faits présentant un intérêt quelconque au point de vue de l'organisation rationnelle de la maison. Il est inutile d'en vouloir donner une énumération complète. Ces objets et faits varient d'une entreprise à l'autre, suivant le genre d'affaires et l'importance de la maison, et il est nécessaire de tenir compte de l'intérêt plus ou moins grand qu'attache le direction à connaître tous ces détails. Il ne faut pas oublier en effet que l'utilité de la statistique sera, en dehors de son influence indirecte sur le bon fonctionnement de la maison, surtout celle que la direction de la maison saura en tirer. C'est à elle qu'incombera la tâche d'interpréter les chiffres, d'en déduire les conclusions et de prendre ensuite les mesures pratiques qui en découlent.

BIBLIOGRAPHIE

Bleicher, Prof. Dr. Heinrich : *Statistik G.-J. Goschen'sche Verlagsbuchhandlung G. m. b. H.* Berlin u. Leipzig, 1915.

Calmes, Albert : *Der Fabrikbetrieb.* — Verlag von G.-A. Gloeckner, Leipzig, 1908.

Calmes, Albert : *Die Fabrikbuchhaltung.* — Verlag von G.-A. Gloeckner, Leipzig, 1909.

Calmes, Albert : *Die Statistik im Fabrik-und Warenhandelsbetrieb.* — Verlag von G.-A. Gloeckner, Leipzig, 1911.

Daubresse, Louis : *Prix de revient industriels.* — Librairie du mois scientifique et industriel, 8 et 10, rue Nouvelle, Paris.

Davenport, Herbert-Joseph : *The Economics of Entreprise.* — The Macmillan Company, 1913.

Faure, Fernand : *Éléments de Statistique.* — Librairie de la Société du Recueil J.-B. Sirey et du *Journal du Palais,* 22, rue Soufflot, Paris, 1906.

Gide, Charles : *Cours d'Économie politique.* — Librairie de la Société du Recueil, Sirey, 22, rue Soufflot, Paris, 1913.

Gilbreth-Colin Ross : *Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung.* — Verlag von Julius Springer, Berlin, 1917.

Gruner, E. Dr. jur. h. c. : *Die Arbeiter-Gewinnbeteiligung.* — Verlag von Karl Siegismund, Berlin, 1919.

Hadley, Arthur Troining : *Economics.* — G.-P. Putnam's Sons New-York et London, 1906.

Hartness, James : *Le Facteur Humain dans l'organisation du travail.* — H. Dunod et E. Pinat, Paris, 1916.

Hiemann, R. : *Die Organisation eines Fabrikkontors.* — Verlag von Carl-Ernst Poeschel, Leipzig, 1912.

Leitner, Friedrich : *Die doppelte kaufmännische Buchhaltung.* — Verlag von Georg Reimer, Berlin, 1919.

Leitner, Friedrich : *Bilanztechnik und Bilanzkritik.* Vereinigung wissenschafliter. Verleger Berlin und Leipzig, 1919.

Leitner, Friedrich : *Die Kontrolle in kautmännischen Unternehmungen.* — J.-D. Sauerländers Verlag Frankfurt a/M., 1918.

Leitner, Friedrich : *Privatwirtschaftslehre der Unternehmung.* Verenigung wissenschaft. Verleger Berlin u. Leipzig, 1919.

Liesse, André : *La Statistique.* — Librairie Félix Alcan, Paris, 1912.

Luscher-Burckhardt, R. : *Die Schweizerischen Börsen.* — Institut Orell Füssli, Zürich, 1910.

MARSHALL, Alfred : *Principles of Economics*. — Macmillan and C°, Ltd, London, 1898.

MANES, Alfred : *Versicherungswesen*. — B.-G. Teubner, Leipzig, 1905.

MOREAU, Léon : *Le bilan des Sociétés par actions*. — Librairie Nationale A. Dewit, Bruxelles, 1919.

NICHOLSON, J. Shield : *Elements of Political Economy*. — Adam and Charles Black, 1906.

NICKLISCH, Prof. Dr. H. : *Allgemeine Kaufmännische Betriebslehre*. — Verlag Carl Ernst Poeschel, Leipzig, 1912.

SCHAER, Dr. Johann Friedrich : *Allgemeine Handelsbetriebslehre*. — Verlag G.-A. Gleockner, Leipzig, 1911.

SCHAER, Dr. Johann Friedrich : *Buchhaltung und Bilanz*. — Verlag von Julius Springer, Berlin, 1914.

SCHAER, Dr. Johann Friedrich : *Die Bank im Dienste Kaufmanns*. — Gloeckner, Leipzig, 1909.

SCHMALENBACH, E. : *Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung*. Jahrgang 8-13. — G.-A. Gloeckner, Leipzig.

TAYLOR, Frederic Winslow : *Principes d'organisation scientifique des Usines*, Traduction de M. Jean Roger. — H. Dunod et E. Pinat, Paris.

TONDURY, Prof. Dr. H. : *Die Kalkulation im Warenhandel*. — Muth'sche Verlagshandlung, Stuttgart, 1912.

TONDURY, Prof. Dr. jur. et phil. : *Von der Handelswissenschaft zur Privat wirtschaftslehre*. — Art Institut Orell Füssli, Zürich, 1916.

THOMPSON, C.-Bertrand : *Le système Taylor*. — Payot et Cie, Paris, 1919.

WEYERMANN-SCHÖNITZ : *Wissenschaftliche Privatwirtschaftslehre*. — G. Braun'sche Hofbuchdruckerei und Verlag, 1912.

WILBOIS J. et P. VONNUXEM : *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes*. — Payot et Cie, Paris, 1919.

WAGNER, Dr H. : *Ueber die Organisation der Warenhäuser*. — Verlag von Carl Ernst Poeschel, Leipzig, 1911.

Impr. de Montligeon. La Chapelle-Montligeon (Orne). — 10229-9-1920